

INSTITUT SUPERIEUR DU MANAGEMENT PAR LA QUALITE

ISMQ
Domaine de Raba
680, cours de la Libération
33405 TALENCE CEDEX
Tél. (33) 05 56 84 22 05
Fax (33) 05 56 84 55 80
E-mail : ismq@bem.edu

THESE PROFESSIONNELLE

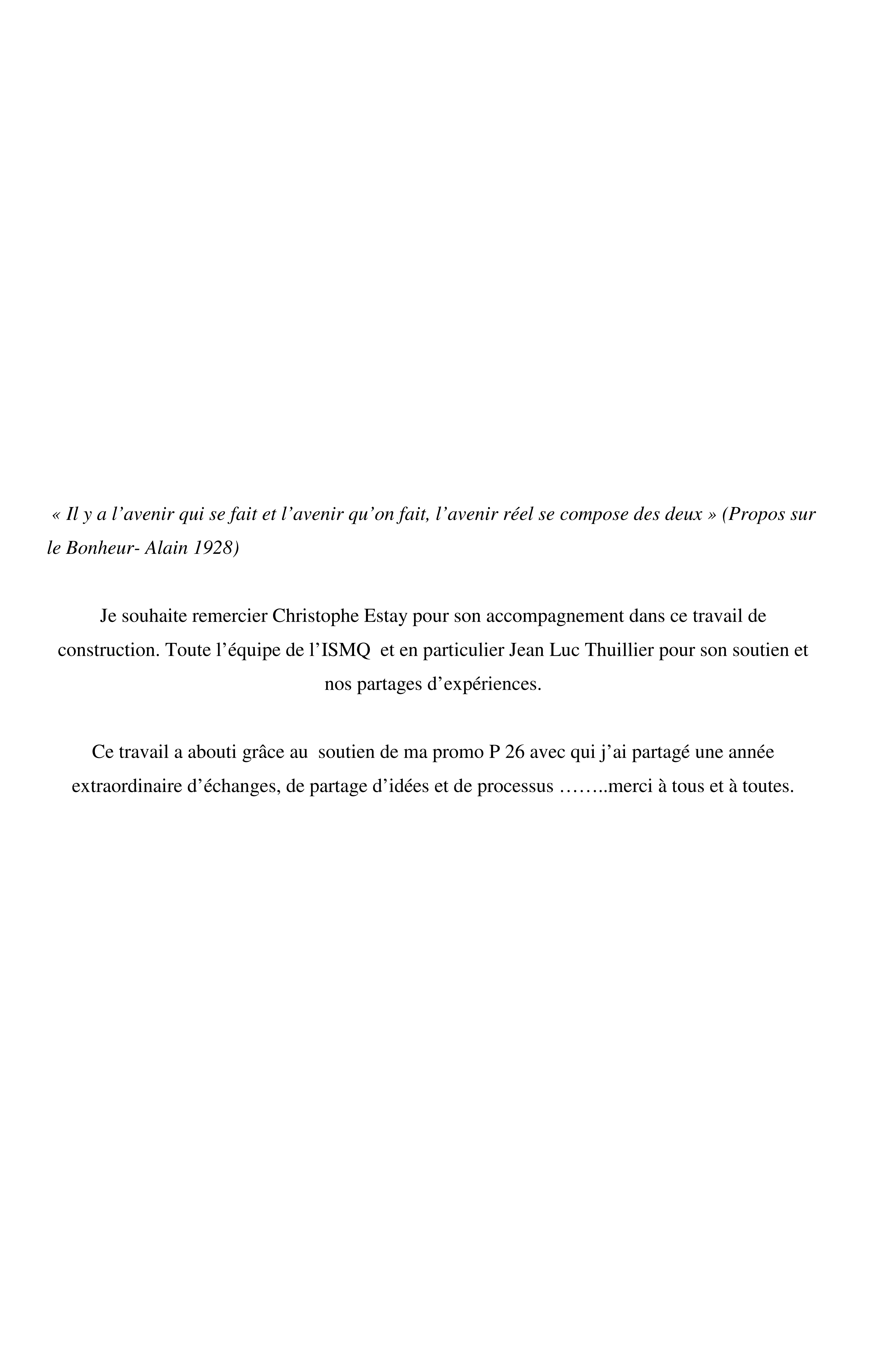
Pour l'obtention du

MASTERE DE RESPONSABLE EN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les Très Petites Entreprises à caractère familial ?

Estelle COURNOU
Fonti_estelle@yahoo.fr

Date de soutenance : le 23/02/2009
Promotion : 26 options : industrie-services
Responsable de thèse : Christophe ESTAY



« Il y a l'avenir qui se fait et l'avenir qu'on fait, l'avenir réel se compose des deux » (Propos sur le Bonheur- Alain 1928)

Je souhaite remercier Christophe Estay pour son accompagnement dans ce travail de construction. Toute l'équipe de l'ISMQ et en particulier Jean Luc Thuillier pour son soutien et nos partages d'expériences.

Ce travail a abouti grâce au soutien de ma promo P 26 avec qui j'ai partagé une année extraordinaire d'échanges, de partage d'idées et de processus ……..merci à tous et à toutes.

INTRODUCTION

Le système de management par la qualité regroupe des normes telles que l'ISO 9001, l'ISO 9004 ; il répond à des exigences d'évolution de marché, de conformité, de législation face à un environnement économique très concurrentiel.

Les normes réservées auparavant à de grands groupes de l'aéronautique, du nucléaire, de l'armement s'ouvrent vers de nouveaux secteurs d'activités, à l'exemple des services, des transports et de l'agroalimentaire.

Les objectifs, pour chacune de ces grandes enseignes et organisations se concentrent sur les critères suivants : amélioration des ressources et la pérennité des relations partenariales. Cette démarche vers la qualité permet d'offrir une meilleure réponse aux clients et aux fournisseurs, d'optimiser et d'améliorer le fonctionnement de l'entreprise. Ces premières notions découlent d'un cahier des charges précis, issues des normes qualité. Les chiffres de décembre 2006 indiquent que la norme ISO 9001 concerne 30 000 entreprises (certifiées en France)[1]. La mise en place d'une démarche qualité, d'outils de management répond à des exigences d'implication du chef d'entreprise quelle que soit la taille de la structure.

En effet, le cadre réglementaire d'ouverture de nouveaux marchés ne peut être le seul levier d'orientation vers une normalisation de la structure. La conviction du chef d'entreprise, du dirigeant ou du P.D.G est fondamentale dans ce choix.

Dans ce contexte, les certifications ne sont pas uniquement réservées aux grandes entreprises, les Très Petites Entreprises en cours de création ou pérennes se sentent concernées par cette approche, comme le précise la lettre de l'A.F.A.Q: *«Les très petites structures sont de plus en plus nombreuses à s'engager dans une démarche de certification»*.[2]

La fédération des Très Petites Entreprises[3] indique dans ces derniers éléments chiffrés de 2006, un nombre de T.P.E de 2 617 milliers.

[1] http://www.qualitéonline.com/index-15.html (consulté en septembre 2008)
[2] PEYRAT O.- *la certification des très petites entreprises, une démarche adaptée pour préparer l'avenir* Management et système N° 26 juillet 2000 page 1
[3] http://www.ftpe.com/ftpe (consulté en septembre 2008)

Ce chiffre représente la globalité des très petites entreprises, tous secteurs confondus, avec un nombre de salariés inférieur à 20 personnes. Cependant, aucune évaluation ne précise le nombre de Très Petites Entreprises engagées dans une démarche qualité.

Parmi elles, les Très Petites Entreprises Familiales composent le tissu économique français. Cette forme d'organisation est la plus ancienne et la plus répandue à travers le paysage économique français et mondial. Le domaine d'étude de l'entreprise familiale a retenu l'attention des chercheurs, des médias à partir des années 1980[4] Paradoxalement, la très petite entreprise à caractère familial connaît peu d'écrits spécifiques.

C'est pourquoi nous proposerons dans un premier temps de **clarifier le concept de «Très Petite Entreprise» ou TPE**. L'intérêt est de préciser le modèle à partir duquel nous identifierons ce thème de recherche, en qualité de champ social, juridique et fiscal.

Nous aborderons les spécificités de la TPE à caractère familial, avec ses particularités managériales, de transmission et de gestion. Ces définitions nous conduiront à développer la **procédure de mise en place du management par la qualité** au sein de ce type de structure. Aussi, nous analyserons les grands principes de la norme ISO 9001 (version pour les Très Petites Entreprises), ce manuel constitue le fil conducteur de cette étude.

Ces pistes de réflexion conduisent à poser notre problématique de départ :

En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les très petites entreprises à caractère familial ?

[4] http//www.iae.univ-poitiers.fr/affi2006/cims/120 .pdf (consulté en aout 2008)

Ces réflexions se poursuivent autour de l'évaluation du bénéfice obtenue pour ces structures, pour cela deux hypothèses se dégagent de cette première analyse.

- H 1 La mise en place du management par la qualité apporte une plus-value économique

- H 2 Le management par la qualité est pertinent dans le cadre d'une entreprise familiale afin d'optimiser les ressources humaines

Afin de valider ou d'invalider ces hypothèses, il apparaît nécessaire d'interroger les acteurs de terrain. Pour cela, la démarche a consisté à interviewer des chefs d'entreprises impliqués dans la mise en place des normes qualité.
Dans un deuxième temps, seront présentées les entreprises concernées, la méthode d'enquête, le guide d'entretien et le logiciel de recherche Nvivo.

Enfin, suite au recueil de données, nous analyserons les entretiens réalisés auprès des chefs d'entreprises. Avec l'objectif d'apprécier **les apports** et **les limites** dans la réalité de la mise en place des normes qualités pour des Très Petites Entreprises à caractère familial.

Voici les principales questions soulevées par l'enquête de terrain :

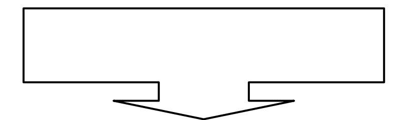
- Quelles sont les **motivations** pour les chefs d'entreprises ?
- Quels **changements** s'opèrent lors de la mise en place des normes qualité ?

Le schéma de la page suivante propose une lecture graphique de la démarche abordée lors de cette recherche.

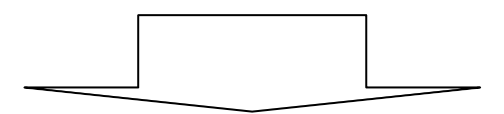
Figure 1 schéma de la thèse professionnelle

Les très petites entreprises à caractère familial

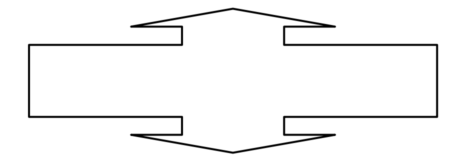
Les principes du management par la qualité (norme ISO 9001 pour les Très Petites Entreprises)



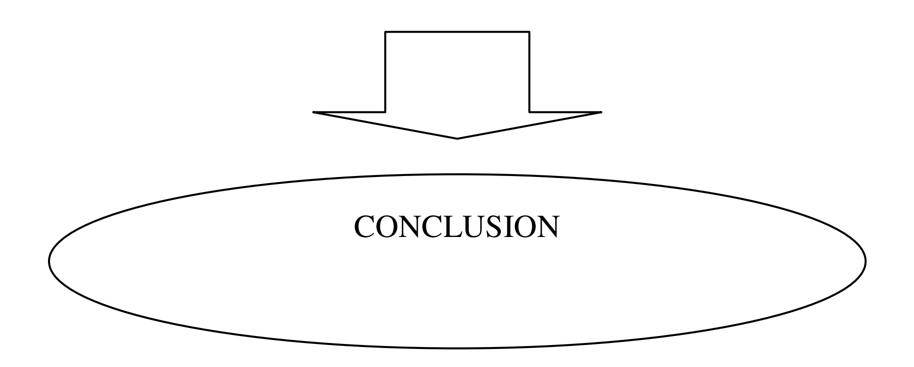
Problématique : En quoi le management par la qualité est-il applicable pour les Très Petites Entreprises à caractère familial



Hypothèses : H 1 La mise en place du management par la qualité apporte une plus value économique
H 2 Le management par la qualité est pertinent dans le cadre d'une entreprise familiale afin d'optimiser les ressources humaines



Approche empirique de la réalité des normes qualité au sein de la TPE à caractère familial
Méthodologie de l'enquête et analyse des entretiens réalisées auprès des chefs d'entreprises



CHAPITRE I - LES TPE FAMILIALES DANS LA PERSPECTIVE D'UN MANAGEMENT PAR LA QUALITE

Après avoir clarifié et choisi les concepts clés de la Très Petite Entreprise, liées aux thématiques sociales, fiscales et juridiques dans une première partie, l'étape suivante présente leurs spécificités environnementales et managériales. Afin aboutir plus précisément aux caractéristiques liées aux TPE à caractère familial.

1. Les Très Petites Entreprises à caractère familial

1.1 Les définitions de la Très Petite Entreprise, les enjeux et le contexte économique

Les Très Petites Entreprises constituent plus de 95 % des firmes françaises,[5] mais les recherches sur ce sujet sont récentes. En effet, c'est à partir de 1980 que les premières études apparaissent dans un contexte où émerge une économie en mutation : *«Les grandes entreprises perdent des emplois tandis que les petites en créent».*[6]

A l'instar des chiffres entre 2001 et 2006, les entreprises de moins de 10 salariés ont créé près de 1,9 million d'emplois, tandis que les entreprises de plus de 100 salariés en perdaient 1,2 million.

Le contexte actuel indique une progression des créations d'entreprises selon l'INSEE (institut national des statistiques) : 321 478 installations, soit une augmentation de 12 ,6 % pour l'année 2006 avec 87 % de très petites entreprises.[7]

Cependant, le portrait de la très petite entreprise est multiple selon les sources observées soit européennes ou spécifiquement françaises.

[5] http//www Observatoire de l'agence pour la création d'entreprise -NS 148-Septembre 1999 p 3 (consulté en septembre 2008)

[6] http//wwwinsee.fr (consulté en aout 2008)

[7] http//www Observatoire de l'agence pour la création d'entreprise -NS 175 Mai 2008 (consulté en juin 2008)

Il n'existe aucune définition officielle de ces structures. Selon les sources du ministère des PME françaises, les très petites entreprises sont : *«les entreprises de moins de 20 salariés dont le chiffre d'affaires est inférieur à 3 millions d'euros»*[8]. , Toutefois, vis-à-vis des réalités locales, les structures se définissent en petites unités, soit unipersonnelles, soit avec des structures de salariés inférieures à ce seuil.

L'option européenne définit quant à elle, les Très Petites Entreprises ou «les micros entreprises» comme des structures de moins de dix salariés, cela se justifie sur un plan social. Le tableau ci-dessous illustre cette définition.

Au regard de la législation Française en vigueur, le contexte réglementaire vis-à-vis du droit du travail Français s'accentue par le passage de 10 à 11 salariés à temps permanent (présent dans l'entreprise pendant un an).

Tableau 1 fiche synthétique pour les TPE selon le droit du travail Français

Formalisme et réglementation	**De 1 à 10 salariés**	**A partir de 11 salariés**
Chèque très petite entreprise	Une simplification administrative permet aux entreprises l'utilisation de titre de paiement pour les salariés dans les entreprises de moins de cinq salariés.	
Règlement intérieur		Le règlement intérieur devient obligatoire et les clauses sont imposées.
Comité hygiène et sécurité		Création de cette instance (sauf si la nature de l'activité le demande à partir de 50 salariés)
Délégué du personnel		A partir de 11 salariés

[8] Observatoire de l'APCE 175-Mai 2008

Le régime fiscal de la micro entreprise introduit une confusion fréquente entre les domaines juridiques et fiscaux. Il est fréquent que dans les médias, le régime fiscal de la micro entreprise soit confondu avec celui de l'entreprise individuelle, pour qualifier les entreprises de moins de 10 salariés. Cependant, l'administration fiscale précise que ce vocable recouvre un régime fiscal pour des entreprises dont le chiffre d'affaires est inférieur à 27 000 euros hors taxes pour des prestations et de 76 300 euros (seuil de l'année 2008) dans le domaine des ventes. Dans ce contexte, le chef d'entreprise gère une comptabilité ultra simplifiée.

La notion de Très Petite Entreprise en France se situe dans un cadre social de vingt salariés, avec un chiffre d'affaires inférieur à trois millions d'euros. L'Europe quant à elle précise que le nombre de salariés de la TPE est inférieur à dix salariés. C'est à partir de cette définition que nous orienterons notre contribution. Ce choix est retenu, au regard des préoccupations très prégnantes pour les chefs d'entreprise, la législation du travail (tableau sur le droit du travail) et la fiscalité des entreprises.

1.2 Les spécificités environnementales des TPE

L'entreprise est en premier lieu une histoire d'homme, la naissance ou la reprise d'une structure se décline par la motivation d'un ou plusieurs créateurs soucieux de répondre à une passion pour un métier, un désir d'accomplissement personnel très fort, un ancrage dans des performances économiques, avec un pari sur l'avenir.
L'observatoire de l'Agence Pour la Création d'Entreprise conforte ainsi ces propos :
«la plupart du temps, le dirigeant de TPE n'est ni un inventeur de génie, ni un visionnaire, ni un preneur de risques (un joueur), ni même un individu avide de puissance prêt à tout pour parvenir à ses fins. En revanche, quelqu'un qui tente, dans un contexte marqué par l'incertitude et le risque, d'assurer la survie et le développement de son entreprise sans, pour autant, renoncer à un certain nombre d'objectifs qui lui sont propres».[9]

[9] Observatoire APCE 148 septembre 1999 page 9

En effet, ces structures se composent de chefs d'entreprise, dont les parcours de vie très variés conduisent à des modèles de management qui se distinguent par :

- *«Le modèle familial»*[10]*:* dans ce contexte, l'entreprise se confond avec la vie du dirigeant. L'artisan, le petit commerçant peuvent illustrer ce constat. Le chef d'entreprise répond à des exigences de maîtrise d'un savoir-faire, d'une transmission familiale de savoirs. Dès lors, les motivations qu'il évoque sont de l'ordre de l'autonomie, marquée par le refus de l'autorité, l'extrême vigilance vis-à-vis des institutions et de l'administratif.

- A l'inverse, *«la TPE managériale»*:[11] à l'instar des franchises, des filiales, des concessions, l'intégration dans des groupes ; les contraintes extérieures impliquent le gérant dans des démarches managériales proches des grandes enseignes, telles que des franchises d'Yves Rocher. Dans ce cadre, le chef d'entreprise renonce à une autonomie afin de bénéficier d'une infrastructure et d'un soutien de l'enseigne.
L'effet de standardisation et de développement de gammes conditionne inévitablement ce type d'entreprise : la compétitivité y est privilégiée, la politique commerciale est développée au regard d'un cahier des charges précis.

- «*La TPE entrepreneuriale*[12]» se situe dans un entre deux. Ce modèle est porté par un dirigeant fortement impliqué dans son entreprise, ses préoccupations économiques et de réseaux sont plus prégnantes dans ce contexte. Cet entrepreneur recherche à développer rapidement, à s'ouvrir vers l'extérieur, à mobiliser des réseaux informels et à rester en veille. L'innovation et les niches de marchés répondent principalement aux positionnements de la TPE entrepreneuriale.

[10] BENTABAT E –et MICHUM S.et TROUVE P. - *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises* Etude n° 72 CEREQ - 1999
[11] idem
[12] ibidem

Le portrait de la Très Petite Entreprise s'inscrit dans un contexte social de moins de dix salariés, composé de chefs d'entreprise dont les managements varient du modèle familial, managérial ou entrepreneurial.

Dans ce contexte, une fraction de petites entreprises issue de projets de couple, composée de membres de la même famille permettent la naissance des entreprises à caractères familial. Celles-ci répondent aux caractéristiques et aux enjeux évoqués lors des écrits précédents, toutefois les petites entreprises à caractère familial sont des entités peu connues avec des paradigmes spécifiques.

L'entreprise familiale correspond à des concepts développés depuis les années 80.Ce thème de recherche, tardif en France, découle de faits tels que *«l'une des raisons de l'ignorance de ce type d'entreprise est que l'entreprise familiale ou d'une manière générale l'entreprise privée était supposée être une version de son homologue cotée*[13]*».* Cependant, le poids économique, la forte majorité d'entreprises familiales dans l'économie française 60 % et 75 à 80 % aux Etats-Unis, leurs supériorités en termes de performances économiques et financières ont conduit les chercheurs à s'interroger sur ce concept.

Le principal caractère de ce type de structure réside dans l'harmonisation des domaines familiaux, individuels et des exigences de l'entreprise. Plusieurs définitions recouvrent cette notion, pluri-critères ou monocritères suivant l'orientation des recherches, le tableau présenté ci-dessous illustre ces faits.

---

[13] http://iae.univ-poitiers.fr/affi06/coms/120-pdf (consulté en octobre 2008)

Tableau 2 Les différentes définitions de l'entreprise familiale[14]

Définitions monocritères	**AUTEURS**	**CONTENUS**
Critère de la propriété	Barnes et Hershon (1976), Alcorn (1982), Lansberg,Perrow et Rogolsky (1988)	Pour ses auteurs, l'entreprise est la propriété d'un individu, ou des membres d'une même famille.
Critère du contrôle	Barry (1975), Beckhard, Dyer (1983), Handler, (1989)	Dans ce cadre, l'entreprise est contrôlée par une famille plus ou moins élargie. Le conseil d'administration est le lien qui assure le contrôle.
Définitions pluri critères	**Auteurs**	**contenus**
Propriété et contrôle	Davis, Taguiri, (1982), Davis, Pratt, Eds (1985), Rosenblatt, Gallo, MA et Estapé (1994), Astrachan Joseph, Kolendo Thomas (1994), Cromie Stephenson B, Monteih (1995), Kenyes Rouvinez	L'entreprise est à la fois la propriété de l'individu ou d'une famille ou de plusieurs et est contrôlée par une famille, plus ou moins élargie (avec des variantes dans l'intensité du contrôle).
Propriété, transmission et contrôle	Chrurchill N, Hatten (1987), Ward (1987)	La notion de transmission de l'entreprise entre générations apparaît, la transmission est ou a été réalisée. La nouvelle génération doit en conserver le contrôle.
Propriété et domination de la famille, nom de l'entreprise	Christensen R – (1953)	La domination par l'entreprise se traduit par le fait que cette dernière donne son nom, l'imprègne de ses traditions est ou a été propriétaire d'une partie des actions

[14] http://.kpmg.fr/fr/press/documents/cp-entreprises-familiales.fr (consulté en avril 2008)

Ce tableau représente un panorama complémentaire de la recherche autour de concepts mono critères ou pluri critères. Toutefois, ce panel ne tient pas compte des spécificités liées à la très petite entreprise à caractère familial.

Aussi, notre proposition articulée autour de fondements théoriques et d'observations empiriques sera l'objet du paragraphe suivant afin de présenter un modèle de la très petite entreprise à caractère familial, avec ses spécificités de structures et managériales.

Bien que la notion de structure familiale évolue au fil des recherches, comme le précise François Dortier *«famille nucléaire, famille élargie, famille recomposée se sont côtoyées au cours du temps et selon les sociétés, sans ordre apparent»*[15]. La famille est l'institution présente dans toutes les sociétés. D'après le dictionnaire d'économie et des sciences sociales, deux sens recouvrent ce vocable. Il peut désigner l'ensemble des personnes qui ont un lien de parenté et d'alliance (grands-parents, oncles, tantes…). Il correspond également au groupe de personnes qui vivent ensemble sous le même foyer, c'est-à-dire les parents et les enfants. Le premier sens, de nature biologique, correspond à la parentalité tandis que le second, de nature économique (logement et ressources communes, administratives, affectives) se réfère à un groupe domestique. Nous retiendrons uniquement le thème de la filiation biologique et conjugale, sans poursuivre plus en avant autour des modèles sociaux et anthropologiques comme le souligne Agnès Fine *«l'anthropologie est là pour nous rappeler que la filiation d'un individu social n'est ni une simple donnée biologique, ni le produit de la volonté des individus, mais une institution d'ordre public comme le disent les juristes».*[16]

C'est précisément l'aspect familial qui interpelle dans ce cadre, c'est la réunion des sphères économiques et affectives autour d'un même concept «l'entreprise». En effet, quelle que soit la taille de l'entreprise, c'est la famille qui compose l'entreprise, *«ces liens sociaux qui animent le système familial proviennent du rôle que joue ce dernier dans la satisfaction des besoins économiques et sociaux de ses membres».* [17]

[15] FINE Agnes – *Familles permanences et métamorphoses*- Auxerre collection Sciences humaines 2002 p 75

[17]GABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard - *La gestion des entreprises familiales* -Paris – Collection Gestion 2002-

Une des composantes fondamentales de ces entreprises est la réunion des sphères économiques et des relations familiales : c'est par l'implication et le charisme d'un des membres de la famille que les intérêts économiques convergent vers une structure d'entreprise.

Selon Gérard Hyrigoyen et Jerôme Gaby *«Les membres égoïstes agissent de manière altruiste tant qu'ils bénéficient du transfert familial*[18]». Certes, une figure emblématique de «l'entrepreneur» peut réunir des idées, des fonds, des valeurs autour d'un projet. Toutefois, l'entreprise se situe dans un contexte concurrentiel. Les données économiques révèlent une forte performance et une pérennité des ces entreprises, aussi ne peut-on uniquement se référer au partage *«affectio-societatis» (volonté commune de s'associer, collaboration volontaire).*

Le fort engagement financier des familles et des mobilisations de fond se réunissent autour d'un projet. Les membres de la famille investissent souvent leur argent, d'où la forte responsabilité et l'implication de chacun. Il en découle une situation managériale paradoxale. Qu'elles sont les régulations possibles lorsque *«l'entreprise rassemble les membres de la famille en leur attribuant conjointement un rôle de parents et de collègues de travail».*[19]

Dans ce type d'entreprise les liens familiaux interviennent dans les processus de management, de décisions stratégiques. Les entreprises se doivent de gérer deux ensembles de relations (professionnelles et familiales). C'est à la fois ce qui confère la force et la vulnérabilité de ces structures ; ce contexte est très prégnant dans un modèle de petite entreprise à caractère familial.

Au sein de la TPE familiale, nous retrouvons, autour d'un projet, des personnes dans un environnement de filiation conjugale et biologique où se régule la responsabilité de chacun sur un mode managérial très impliqué (économique et affectif). Sami Basly [20] précise que le paternalisme est une caractéristique du dirigeant de l'entreprise familiale classique. Les T.P.E familiales sont gouvernées par des prises de décision fréquemment centralisées, ce qui entraîne deux effets contradictoires : d'une part, une souplesse dans l'organisation et dans l'adaptabilité aux changements, d'autre part, le chef d'entreprise gère sa structure d'une manière autocratique, avec peu de délégation possible. Les décisions reposent sur l'intime conviction et l'intuition de l'entrepreneur.

---

[18] GABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard - *La gestion des entreprises familiales* -Paris – Collection Gestion 2002- p 19

[19] Idem p 20.

[20] http://iae.univ-poitiers.fr/affi06/coms/120-pdf (consulté en octobre 2008)

Comme le précise Thierry Lombard *«tous les enfants qui, comme moi ont été élevés dans une famille liée à une entreprise, l'ont su dès leur plus jeune âge : les entreprises ne sont ni des entreprises ni des familles comme les autres».* [21]Nous retiendrons à ce stade que les entreprises familiales recouvrent des notions spécifiques et parmi elles : un lieu d'interdépendance de causalités multiples et circulaires qui s'articulent autour de trois éléments : l'entreprise, la famille, le patrimoine.

La TPE à caractère familial réunit l'ensemble des individus d'une même famille. Par la notion de famille, nous entendons «l*es relations interindividuelles, tissées au sein du réseau naturel créé par les liens biologiques et familiaux*»,[22] réunies autour d'une même organisation juridique, fiscale et sociale.

Cette création ou reprise de TPE, dans un espace temps momentané ou durable, s'inscrit dans l'intention de coordonner des aspects polysémiques affectifs, financiers, de ressources humaines, de croyances, de convictions. Cet objet est donc la composition d'une structure formalisée dont la dénomination sociale est une très petite entreprise à caractère familial.

En conséquence, quelle que soit la durée, la création d'une structure mobilise et induit des stratégies de changement. Ce fait entraine des craintes, des sentiments d'insécurité issus du changement, de la perte de repères momentanée. Le passage d'un noyau familial interne à une structure sociale externe sous une identité nominative mobilise des émotions, des bouleversements. L'accompagnement au changement de cette transition d'état, par les aspects techniques tels que la gestion, la comptabilité, le juridique stabilise et formalise la compréhension de ces mécanismes. Cet état permet la sécurité du parcours de création ou de reprise. Cependant, la TPE familiale est parfois peu accompagnée dans cette démarche soit par choix, soit par ignorance des structures existantes (institutionnelles, associatives, privées) soit par manque de moyens. Ce phénomène amplifie d'autant plus ce changement d'état.

Il existe des outils «d'entrepreneurs à l'essai telles "*les couveuses d'entreprises*", [23]les sociétés de portage. Ces structures sont précisément des outils d'appropriation progressive afin de s'acheminer vers des changements identitaires et de valeurs.

[21] KENYON D et ROUVIGNEZ – *Les entreprises familiales* – Paris – Que sais je – collection PUF p 3.

[22] http//www cairn.info /article page 9 (consulté en juillet 2008)

[23] **Définition de la couveuse d'entreprise :** Le créateur signe un contrat d'appui à la création d'activité (CAPE) avec une couveuse d'entreprise, cela permet ainsi à l'entrepreneur à l'essai d'exercer son activité indépendante en toute légalité

Les études de l'APCE illustrent ces transitions : l'homme et son nouvel environnement se devront de gérer une multiplicité de fonctions sous le titre de «chef d'entreprise».Quelle que soit la forme juridique de l'entité ainsi composée, le chef d'entreprise gère des activités multiples : gestion, stratégie, ressources humaines, développement commercial, aspects techniques de son métier.

C'est à partir de ce modèle de la TPE à caractère familial développé lors de ce chapitre que nous nous proposerons d'évaluer la mise en place du management par la qualité au sein de ces entreprises. Aussi, nous nous attacherons à présenter le concept du management par la qualité, les principes, les normes qui en découlent au cours du prochain développement.

2. Les principes du management par la qualité au sein de l'entreprise familiale

Sans reprendre l'historique de la mise en place du management par la qualité, l'intérêt est de définir les grands principes de la qualité lors d'une première phase. En second lieu, nous analyserons les normes qualité réservées aux petites entreprises ISO 9001. Il s'agit dans ce contexte d'approfondir les points faibles de cette version.

2.1 Les définitions du management par la qualité

Le management par la qualité peut se définir par "*un ensemble des activités de la fonction générale de management qui déterminent la politique qualité, les objectifs et les responsabilités, et les moyens telles que la planification, l'assurance, l'amélioration, de la qualité dans le cadre du système qualité*[24]".

Ces étapes sont explicitées dans des normes telles que l'ISO 9001, des normes professionnelles, DESP (Directive Européenne d'Equipement Sous Pression). Cet ensemble de publications fait appel à des procédures de mise en place de normes afin de conduire à une nouvelle structuration et une organisation des entreprises et à l'obtention d'une certification de l'entreprise (validation des procédures mises en place par un organisme externe à l'exemple de l'AFNOR).

[24] http ://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso p 2 (consulté en aout 2008)

A l'origine, la mise en place des normes qualité est issue du milieu industriel. La qualité privilégie les entreprises de taille importante (PME et PMI), compte tenu de ses exigences, de ses outils et son mode de gestion.

La norme peut être décrite par François Kolt *«comme l'ensemble des propriétés et caractéristiques d'un produit ou service qui lui confère l'aptitude à satisfaire des besoins exprimés et implicites».*[25] Le management par la qualité peut se définir comme une «philosophie de pratique». En effet, le concept du management évolue perpétuellement. Cependant, le management de la qualité répond à de grands principes : satisfaction des clients, analyse et maîtrise des processus, amélioration continue, implication du personnel.

- a) La satisfaction des besoins des clients : c'est le principe fondamental de toutes les normes, revendiqué dans les manuels consacrés à la qualité (Normes ISO et normes professionnelles). Cette préoccupation incontournable est mise en avant dans tout le plan qualité déployé au sein de l'entreprise. Il s'agit de décrire les processus qui permettent de répondre aux exigences des clients externes et internes à l'entreprise. Le concept de «client» comprend la notion de «réponse» à un besoin émis par un donneur d'ordre, comme le précise François Kolb : *«les clients en question sont non seulement les clients externes, mais aussi les clients internes. Ce principe invite à voir la structure de l'entreprise comme un réseau de relations clients-fournisseurs reliant tous les services et à l'intérieur de ceux-ci, tous les postes de travail».*[26]

Fournisseur → Organisme → Client

[25]KOLT François– *La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management* - Paris- Collection Vuibert -2002 - p 11.

[26]KOLT François – *La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management* - Paris-Collection Vuibert -2002- p 11

Dans ce schéma, le fournisseur répond à une demande de fourniture de produits, ou services, de l'organisme. Celui-ci le recense en vue de répondre aux attentes du client final, comme le précise l'extrait de la norme : *«la direction doit s'assurer que les exigences des clients sont déterminées et respectées afin d'accroître la satisfaction des clients».* [27]Quelles que soient les situations rencontrées, la précision de la terminologie est importante dans le cadre de la mise en place d'un système de management de la qualité.

Nous pouvons étendre les notions de client en terme de demande effective et latente, d'où la complexification de la mesure et de la retranscription de ces données. En effet, un des principes majeurs du système management par la qualité est de formaliser, par la tenue de document écrit, la traçabilité des étapes et des démarches.

- b) L'analyse et la maîtrise des processus : l'élaboration de processus permet de cheminer vers une clarification de l'entreprise, dans sa conception du produit ou service.

L'organisation des services, la transmission d'un savoir-faire, la vérification des procédés de fabrication assurent la qualité-conformité du produit (terme générique pour les produits/services/prestations). Dans le cadre du management par la qualité, l'organisation est systématiquement perçue comme un réseau de processus et de procédures, c'est ce qui exprime le mieux le fonctionnement de l'entreprise.

- c) L'amélioration continue de la qualité : ce fondement-même de la qualité induit la capacité des dirigeants à conduire l'entreprise vers des améliorations et à les mesurer.

A ce propos, on peut noter *«la norme fait une grande place à la remise en cause permanente et impose de faire évoluer les procédures et les instructions qualité quand le besoin s'en fait sentir afin de répondre au mieux aux attentes clients».* [28]Cela permet de repérer les produits non conformes, de maîtriser les causes de dysfonctionnement et d'engager les actions correctives à apporter aux procédures, produits ou modes d'organisation.

[27] AFNOR -*La certification qualité à l'usage des TPE-PME-PMI guide de lecture de la norme Iso 9001 :2000* -- Saint Denis collection Afnor -2003-p 32.

[28] http ://www-qualite.normes ISO 9001 p 6 (consulté en août)

- d) L'implication du personnel et le travail de groupe : l'implication des dirigeants et des équipes est essentielle dans la mise en place d'une démarche qualité. Cette mise en place exige la nécessité d'un travail de groupe, d'une implication transversale de toutes les personnes concernées. Ce constat émane simultanément de la structure de l'organisation et des principes de la norme. En effet, la démarche qualité réclame du temps, des réunions, une implication de chacun dans les processus d'observation, de résolution de problèmes. Comme le précise François Kolb, *«ce sont les opérateurs de ces processus qui sont les plus à même d'identifier les causes des dysfonctionnements et d'imaginer des solutions pour y remédier. Si l'on admet ce principe, la nécessité du travail en groupe pour améliorer la qualité devient un nouveau principe évident».* [29] C'est par l'engagement de chacune des personnes que le management par la qualité peut évoluer et se situer dans une amélioration continue.

Cette présentation du management par la qualité est une première étape. Reste à analyser plus précisément l'objet de notre étude, à savoir la norme ISO 9001, réservées aux Très Petites Entreprises.

[29] KOLTH François –*La qualité essai sur l'évolution des pratiques de management* Paris –collection Vuibert -2002- p 53.

2.2 La norme ISO 9001 pour les Très Petites Entreprises

La norme présente les grandes étapes, donne des conseils pour la mise en place d'un système management par la qualité sur la base de l'ISO 9001. Notre objectif est de présenter les grandes lignes de ce support et d'analyser le modèle qualité.

A) La philosophie de la norme ISO 9001

Le chemin de la qualité pour les très petites entreprises est parfois lié à une obligation des donneurs d'ordres, à des contraintes réglementaires, à l'instar des prothésistes dentaires, du secteur du bâtiment, de sous-traitance industrielle ou à des choix opérationnels et stratégiques. Dans tous les cas, le parcours vers une démarche supportée par une certification qualité ou pas, demande du temps, des investissements humains et financiers et une implication de l'équipe.

Bien que longtemps considérée comme une méthode de réorganisation et un outil de développement pour les PME et les PMI, la qualité s'est ancrée dans une réalité économique pour la TPE. Face à ce contexte, il est apparu indispensable aux organismes certificateurs, tel l'AFNOR, (Association Française de Normalisation) de développer un outil technique pour les très petites entreprises. En effet, les caractéristiques de ces organisations indiquent des attentes et un cheminement différent compte tenu de l'organisation interne de l'entreprise. Comme le précise Robert Biguet,[30] Président du pôle des très petites entreprises, «*les expériences conduites jusqu'à présent font toutes ressortir trois points communs, la nécessité d'une approche particulière dans la sensibilisation du chef d'entreprise, le démarrage de la démarche, la spécificité des politiques Qualité et enfin l'importance du soutien aux actions collectives menées en région*». Dès lors, l'élaboration des normes est établie en fonction de la taille, de la culture, de la nature des marchés (productions, prestations).

---

[30] BALLERY Elisabeth-Dossier « *la démarche qualité dans les très petites entreprises favorise–t-elle l'innovation et la création d'emplois* » -La qualité en mouvement-N°31-2003-page 28

Lors de la lecture de l'introduction du manuel qualité, il est précisé que *«le système de management de la qualité est destiné à donner confiance à vos clients pour le bon fonctionnement de votre entreprise. Cela exige que vous puissiez démontrer votre capacité à respecter toutes les exigences».* [31]C'est en premier lieu par une méthodologie d'observation du fonctionnement de la structure que la lecture des normes débute, par la mise en place des processus.

Dans ce contexte c'est par le développement du *«modèle de management de la qualité basé sur les processus»* que débute la démarche de mise en place de la qualité.

La norme situe le client au centre de toute la réflexion, à l'exemple de ses besoins, de ses spécificités, de la planification des étapes de réalisation du produit. Ces recueils d'informations se doivent d'être les plus précis et les plus formalisés, ce sont la mesure et la traçabilité qui seront auditées au moment de la certification.

L'approche processus illustre cette remarque *«pour qu'un organisme fonctionne de manière efficace, il doit identifier et gérer de nombreuses activités corrélées. Toute activité utilisant des ressources est gérée de manière à permettre la transformation d'éléments d'entrée en éléments de sortie, peut être considéré comme un processus. L'élément de sortie d'un processus constitue souvent l'élément d'entrée du processus suivant».*[32] Cette méthode privilégie la compréhension, la valeur ajoutée, les mesures des performances et l'amélioration continue des éléments d'entrée et de sortie (produits et services).

---

[31] *Certification qualité à l'usage des TPE/PME – guide de lecture de la norme ISO 9001 2000* – AFNOR p 10 décembre 2003

[32] *Certification qualité à l'usage des TPE/PME – guide de lecture de la norme ISO 9001 2000* – AFNOR p 10 décembre 2003

B) Les dimensions principales de la norme 9001 pour les TPE

Les divers paragraphes de la norme sont hiérarchisés en chapitres et sous-chapitres. Il convient donc de s'approprier les étapes, d'analyser les diverses sources avant de débuter la mise en place du système qualité.

Exigences relatives au système de management par la qualité

Chaque procédure, enregistrement, audit, maîtrise des produits non conformes, actions correctives et préventives se doivent d'être renseignés sous tout type de support (plan, photo, vidéo, écrit, mode opératoire, traçabilité, instruction pour tous les chapitres de la norme). Le document final obtenu est le Manuel Qualité, guide de référence et d'application dans ce domaine. L'intérêt pour l'entreprise est de décrire ce qui est réalisé au sein de l'organisation avec les liens, les interactions entre les processus et les descriptions des activités (réalisation de produits, de chantiers, de prestations) et du fonctionnement de la structure. Cette exigence occasionne également le fait de contrôler les documents par tous les moyens nécessaires, de les mettre à jour, de maîtriser les enregistrements sous forme de preuves, fichiers, dessins, calculs, livraisons et réceptions de marchandises.

Responsabilité de la direction

L'engagement du chef d'entreprise est primordial afin de faciliter la communication et assurer la mise en place puis la poursuite de l'amélioration continue du système. Pour cela, une personne est désignée afin de structurer cette démarche ; dans le cadre d'une TPE, c'est souvent le chef d'entreprise qui assure tous les rôles. Les méthodes employées restent à la discrétion du responsable, le plus souvent c'est lors de réunions, d'affichages, de transmissions que la qualité fonctionne efficacement. Dans ce contexte, la notion de planification intervient ; en effet, cette projection vers l'existent et vers les modifications et l'évolution des améliorations demande une réflexion et une boucle de rétroaction.

L'audit, l'écoute client, les retours d'informations, d'enquêtes sont des outils d'enregistrement afin d'évaluer le fonctionnement des processus.

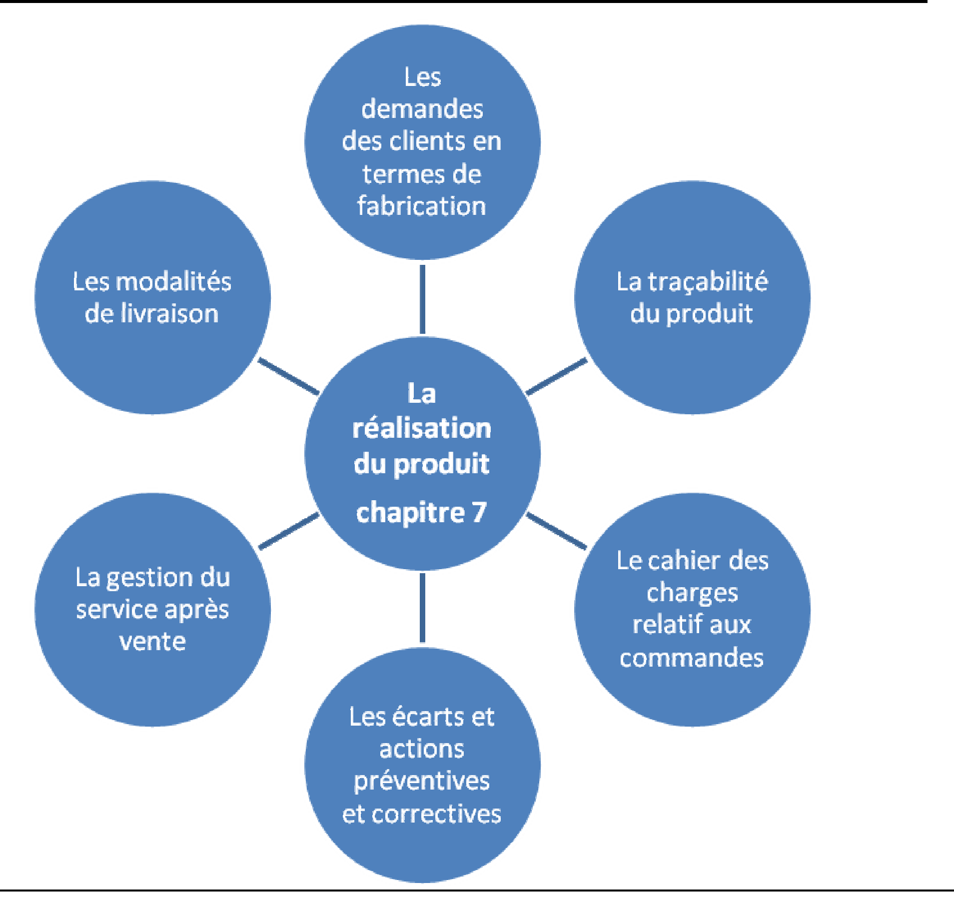
Management des compétences et des ressources

Ce champ consacré aux capacités professionnelles permet la sensibilisation et l'adéquation des postes de travail avec les formations requises. Les écarts constatés seront notés, il s'en suivra la mise en place de formation, si nécessaire en interne ou en externe, suivant l'évolution des demandes et de la structure. En outre, une sensibilisation à la santé, à la sécurité, au travail se doit d'être planifiée pour les salariés présents et temporaires suivant les structures. Cette étape préconise une meilleure gestion des compétences, une adéquation avec les postes de travail, une mise en place d'outils de gestion des ressources humaines (entretien annuel, fiche de poste ...).

Réalisation du produit

Cette partie de la norme est très dense, elle se concentre principalement sur les produits et services fournis aux clients en terme d'exigence ; à cela se rajoute les obligations réglementaires liées à la nature du produit (à l'exemple des normes agro alimentaires). Le schéma ci-dessous indique les différents pôles concernés.

Figure 2 Les exigences du chapitre 7 de la norme ISO 9001 pour les TPE



L'espace de communication avec le client est également mis en avant dans la diffusion des informations sur le produit, les contrats, les commandes, les avenants, le retour d'informations et le traitement des informations.

La planification des domaines de la conception et du développement de nouveaux produits peut s'avérer nécessaire pour certaines structures afin de gérer et de transmettre un savoir-faire et de planifier le lancement d'un nouveau produit. Souvent, cela se traduit également par des revues afin d'évaluer les résultats, de valider les processus et de proposer des actions correctives.

Une rigueur domine l'enregistrement des faits : *«garder la trace de ce que vous faites»,* [33]la traçabilité consiste à identifier le produit, son origine, son lot, ses codes, son étiquetage, le repérage.

[33] *ISO 9001 pour les petites entreprise-* AFNOR-décembre 2003 - p 48-

Les dispositifs de surveillance et de contrôle clôturent ce chapitre. En effet, il convient pour une entreprise d'étalonner, de vérifier (avec des procédés adéquats, des enregistrements de l'étalon), les résultats obtenus sur le produit réalisé. Ce principe de surveillance et de mesure implique une grande précision et une méthodologie efficace (contrôle des outils, comparaison régulière, fréquence prévue …).

Mesure, analyse et amélioration

L'entreprise se doit d'être en mesure d'évaluer et d'analyser les non conformités sur un produit ou un service. Ces étapes sont observées comme un cycle d'amélioration du système. Pour cela, les retours clients, le service après vente, les soucis avec les fournisseurs, les rapports d'audits sont des outils d'enregistrement opérant afin de se situer dans une amélioration continue.

Ce concept d'amélioration continue est transversal à la norme, c'est une exigence obligatoire afin de mobiliser de nouvelles ressources humaines, financières et de mesurer l'impact des actions correctives et préventives.

Cette présentation des principaux chapitres de la norme est une introduction à l'analyse des barrières dans le cadre d'une TPE à caractère familial. Le document original est composé de cinquante huit pages, ce volume donne l'ampleur du contenu et des exigences pour son application.

2.3Les limites du management par la qualité pour les TPE à caractère familial

L'étude de l'ARACQ (Association Régionale pour l'Amélioration de la Compétitivité par la Qualité) souligne dans ses conclusions les obstacles de mise en place de la qualité au sein des TPE, parmi celles-ci, *«une absence de procédures écrites, peu de chiffrage, une méconnaissance des outils, pas de fonction qualité identifiée, une absence de comptabilité analytique, peu d'organisation, un faible recours à des aides publiques, aux consultants».* [34]Il semble que les caractéristiques des TPE jouent de façon limitative sur la capacité à mettre en œuvre une démarche qualité en leur sein, comme le souligne René Droin, président de l'ARACQ.

1 La place du dirigeant dans l'organisation de l'entreprise : par essence-même, la TPE dispose de peu de moyens humains pour assurer les tâches techniques, administratives, commerciales, d'organisation. Dans ce contexte, le dirigeant travaille seul ou avec les membres de sa famille. Il peut apparaître des résistances face aux changements, souvent liées à un manque de disponibilité, à des difficultés de délégation, à la crainte d'une perte de pouvoir, un manque de formation conduit parfois par la difficulté à solliciter l'aide d'un cabinet extérieur.

2 Barrières d'organisation (le poids de l'administratif, lié aux exigences de la formalisation) : la mise en place d'une démarche qualité induit une imposante traçabilité : des procédures, des documents administratifs. Or, dans le contexte qui nous occupe, c'est le poste dévolu à la compagne du chef d'entreprise ou à une personne de la famille, dont le statut varie de salarié, à conjointe collaboratrice. Sa disponibilité est également variable, cette personne est souvent impliquée dans une multitude de tâches. La nécessité d'une gestion rigoureuse conduit dans ce cadre à une insuffisance de moyens humains.

[34] DROIN René -président de l'ARACQ – *une qualité à deux vitesses ? pour une nouvelle approche des petites entreprises –Qualité magazine* - n° 18-p 49 - décembre 1990

3 La difficulté à la lecture des normes et de leurs interprétations : la lecture des normes et leurs interprétations sont complexes et peu accessibles, le message est inadapté pour une TPE. Comme le précise René Drouin *«tous les textes sont destinés à s'appliquer à la totalité des entreprises, les grandes et les petites, mais ils sont toujours pensés en fonction des grandes et jamais en fonction des petites».* [35]

Dans des entretiens réalisés, aucun des quatre chefs d'entreprises interviewés n'avaient eu connaissance des normes qualité pour les très petites entreprises.

4 Le coût de la mise en place, des démarches, des accréditations, des audits, des certifications: l'engagement financier lié à cette démarche est un frein majeur. En effet, les coûts représentent une somme variant entre 7 500 euros à 15 000 euros, suivant les cabinets (source de l'AFNOR). A cela, s'ajoute le temps nécessaire à la mise en place des normes : un an en moyenne. Par ailleurs, le concept-même de la qualité nécessite une implication sur la durée avec des mises à jour et des veilles réglementaires régulières.

Au-delà même de ces limites évoquées précédemment, l'aspect contraignant de la "paperasserie supplémentaire" que revêt la mise en place des normes ne facilite en rien l'évolution vers une meilleure compréhension du système, dont l'intérêt final reste mal défini pour certaines TPE.

[35] DROIN René -président de l'ARACQ – *une qualité à deux vitesses ? pour une nouvelle approche des petites entreprises –Qualité magazine* - n° 18-p 53 - décembre 1990

Conclusion partielle

Les Très Petites Entreprises à caractère familial se caractérisent par leur petite taille (moins de 10 salariés) et par la place du dirigeant. Ce dernier est généralement le principal intermédiaire entre l'intérieur et l'extérieur de l'entreprise. Il assure de nombreuses tâches entre autres : commerciales, techniques, d'échanges avec les autorités administratives et réglementaires.

D'autre part, cette petite taille implique un manque de moyens financiers et humains, ce qui se traduit parfois par une focalisation sur du court terme.

La relation au sein des T.P.E familiales réunit les sphères familiales et professionnelles. Cela se traduit par des conduites managériales paternalistes, avec des prises de décision centralisée, oscillant entre démocratie et autocratie.

Dans ce contexte, la mise en place du management par la qualité exige rigueur administrative, organisationnelle, un ancrage sur du long terme et des moyens financiers. Ces constats émergent à l'analyse de la norme 9001

En effet, le management par la qualité englobe l'entreprise dans son organisation. L'application des normes qualité reprend les grands pôles : exigence des enregistrements, responsabilité de la direction, management des ressources, réalisation du produit, amélioration continue. Toutes ces étapes soulèvent des obstacles lors de la mise en place de cette démarche. Parmi ceux-ci, nous retenons essentiellement : le manque de moyens financiers et humains, les contraintes administratives, les coûts financiers et la lecture des normes.

Le prochain chapitre se structure entre la présentation de la méthodologie de recueil de données, la cible, la méthode et l'analyse des entretiens. Nous avons également opté pour une approche de terrain emprunté à la phénoménologie, celle-ci sera abordée lors de cette étape. L'utilisation du logiciel NVIVO nous permet d'élaborer notre phase d'analyse dans le cadre des entretiens, éléments moteurs de notre recherche. Cette confrontation entre la théorie de la première partie et cette phase d'analyse empirique nous achemine vers la validation ou invalidation des hypothèses abordées dans l'introduction.

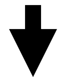
CHAPITRE II - APPROCHE EMPIRIQUE DE LA REALITE DES NORMES QUALITE AU SEIN DE LA TPE FAMILIALE

Ce chapitre est consacré à la synthèse de la présentation de la recherche, à la présentation des différentes étapes et aux choix méthodologiques qui en découlent.

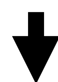
3. Méthodologie de l'enquête

Tableau 3 Méthodologie d'investigation

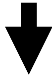
La problématique : **« *En quoi le management par la qualité est- il applicable pour les TPE à caractère familial* » des hypothèses en découlent H 1« *la mise en place du management par la qualité apporte une plus value économique* », H 2 « *le management par la qualité est pertinent dans le cadre d'une TPE familiale, afin d'optimiser les ressources humaines* »**



Un contact a été établi avec des entreprises du Lot et Garonne et de Bordeaux afin de solliciter un entretien, de préciser le cadre de la demande, d'obtenir leurs accords.



La grille d'analyse a été structurée en fonction des hypothèses abordées dans l'introduction.



Réalisation des entretiens semi qualitatif en avril/Mai 2008

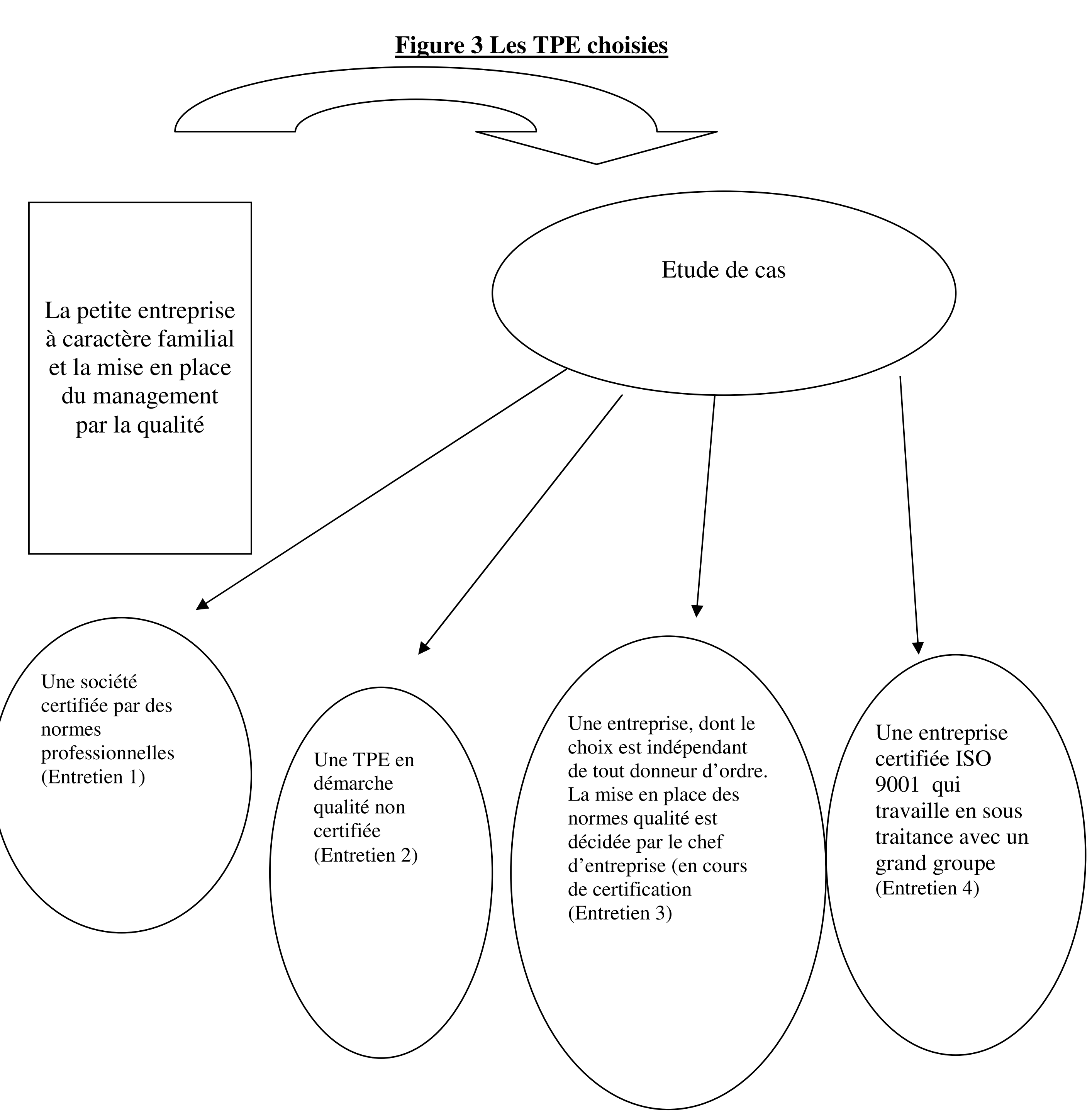


Retranscription des entretiens et analyse avec le logiciel NVIVO (ce logiciel est utilisé dans le cadre de l'analyse qualitative des entretiens)

3.1 L'échantillon des TPE interrogées

Les entreprises choisies sont de très petites entreprises de moins de dix salariés, gérées par un ou plusieurs membres de la famille, avec un statut juridique d'entreprise individuelle ou de société.

Figure 3 Les TPE choisies



Le choix des entreprises répond à différentes situations de la mise en place de la qualité dans les entreprises, par obligation vis-à-vis de sous-traitant, par choix stratégiques, ou uniquement dans une démarche détachée de toute ***certification***.[36]

C'est avec le chef d'entreprise ou avec la responsable qualité que les entretiens enregistrés se sont déroulés. Tous ont accepté notre demande d'entretien avec beaucoup de conviction et de collaboration. Chacun d'entre eux a souhaité apparaître dans les portraits d'entreprise évoqués ci-dessous. Les entretiens sont classés de 1 à 4 afin de permettre une meilleure lecture de l'analyse du contenu.

Entretien 1 : La société CATIM au capital de 7 500 euros (SARL) est implantée sur Marmande (47). Elle est spécialisée dans la tuyauterie industrielle, pour des industriels, en agroalimentaire, papeterie, cartonnerie, recyclage, EDF (pour quinze pour cent du chiffre d'affaires) et Veolia. Cette société réunit trois associés : le gérant majoritaire à 60 %, son frère salarié pour 30 % et l'épouse du gérant pour 10 % (salariée à mi-temps). L'entreprise Catim existe depuis 2005, son chiffre d'affaires est de 600 000 euros. Cette société a opté pour la certification de Directives Européennes des Equipements sous pression (DESP 9723 CE applicable).

Entretien 2 : Monsieur et Madame Viandier sont en cours de constitution d'une SARL familiale de 8 000 euros, installée sur le Vigan (24) pour la reprise d'un établissement de bar - restaurant. Ce couple a opté uniquement pour une mise en place de démarche qualité afin de clarifier la structure familiale et d'utiliser des outils liés à la qualité.

[36] **Définition :** la certification correspond à une validation par des organismes tel l'AFNOR que l'entreprise répond aux exigences de la norme (exemple ISO 9001).

Entretien 3 : La société par action simplifiée Kit et Pack, installée à Bordeaux (Carbon Blanc) de 117 000 euros, est composée de trois associés : le PDG, son oncle, un groupe d'investisseurs de Paris (depuis 2003). Leur cœur de métier s'ancre sur la distribution de systèmes de sécurité, d'assistance pour les alarmes, d'émetteurs récepteurs pour des hôpitaux, des industriels, des sous-traitants. L'équipe est composée de cinq salariés à temps plein et de deux personnes à temps partiel. Cette société est en cours de certification ISO 9001 Elle sera opérationnelle en 2008.

Entretien 4 : La SARL CTEI au capital de 16 000 euros est quant à elle située à Mérignac. Ce bureau d'étude dans l'aéronautique est composé de deux associés : le mari, pour 98 %, son épouse pour 2 % (salariée de l'entreprise). Leur fille assure le poste de responsable qualité de la structure. Cette société de cinq salariés est certifiée depuis le 27 octobre 2006, elle est en cours de renouvellement de certification pour 2009.

3.2 Choix de la méthode d'enquête

Compte tenu du faible nombre d'interviewés, de l'orientation de la recherche, les entretiens semi-directifs ont été privilégiés. Parmi les méthodologies d'enquêtes à notre disposition, notre choix s'est orienté vers des entretiens directs (en face à face) au dépend des questionnaires écrits. Une des premières raisons est l'imprécision et le risque du faible retour. L'entretien semi-directif semble répondre à nos exigences : l'interview en sciences sociales définie par Pierrette Rongére se présente comme *«le type particulier d'entretien que le chercheur a avec les individus dont il attend des informations en rapport avec le phénomène qu'il étudie»*.[37]

En outre, les entretiens semi directifs laissent suffisamment d'espace à la personne interrogée

[37] RONGERE Pierette –*Méthodes en sciences sociales*- Dunod-Paris- -1975- p 271

pour faciliter l'émergence de ses préoccupations, ses expériences professionnelles, tout en assurant un fil conducteur, ceci afin d'explorer le terrain et de rester en contact avec le sujet.

L'analyse par entretien est une démarche «de recherche de sens», l'objectif est de tenter de dégager le sens d'un texte d'une entrevue. A chaque fois que l'analyste lit un extrait d'entretien, il se pose la question suivante «que précise ce chef d'entreprise dans son témoignage ? », « à quel concept se réfère cet extrait ? ». Cette méthode permet de valider ou d'invalider les hypothèses émises lors de la première partie : le management par la qualité apporte une plus-value économique et optimise les ressources humaines.

3.3 Positionnement sur le terrain

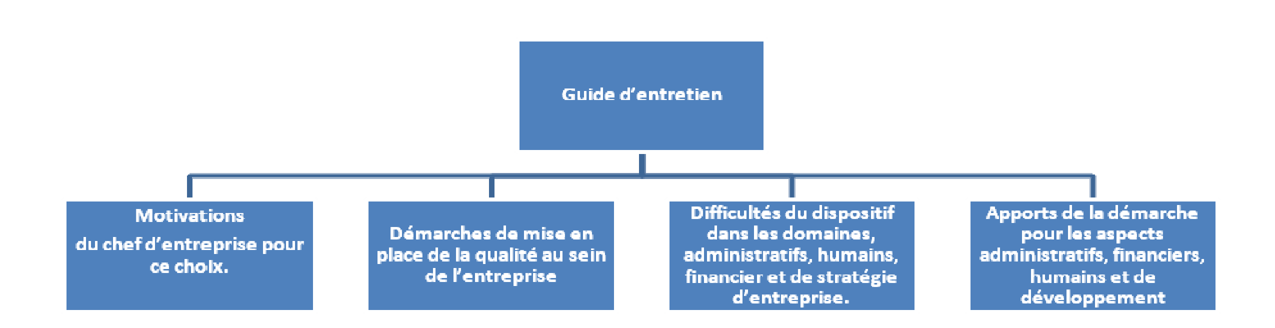
Le positionnement sur le terrain induit inévitablement une interaction à la fois distanciée et impliquée, comme l'illustre l'ethnologue F. Laplantine : *«nous n'observons jamais les comportements d'un groupe tels qu'ils auraient lieu si nous n'étions pas là ou si les sujets de l'observation étaient autres que nous».* [38]Dans cette optique de recherche action, l'interviewer est à la fois un acteur et observe simultanément le terrain, d'où une approche du terrain de nature «ethnographique». J.M. Plagne rappelle *«qu'à travers ce type de recherche – intervention, les acteurs des organisations sont considérés comme détenant eux aussi une part de la connaissance et ayant des vues pertinentes sur la problématique élaborée».* Ce positionnement ne semble pas échapper à la situation de notre étude. Cette méthode d'observation n'a pas de vision transformatrice, ce parti pris répond uniquement à l'illusion de la neutralité de l'objet et du sujet observé. Elle énonce un positionnement de terrain le plus proche de la réalité et du vécu des entretiens. J.M. Plagne nous confirme dans cette optique que *« dans le processus de recherche - intervention, une position de neutralité dans l'organisation aurait constitué une aspiration utopique. Il semble en effet, que cette position soit impossible à occuper sur un terrain dans la mesure où les acteurs ont un besoin de représentation et d'identification mentales».* [39] La position d'extériorité de notre intervention est modélisée par la construction du guide d'entretien présenté page suivante et situé en annexe de cette contribution.

[38] LAPLANTINE F – *La description ethnographique* – Nahan-p 23-1996
[39] http://projets.gologil.com/airepme/images/files/1996/2Gplane.pdf .(novembre 2008)

3.4Le guide d'entretien semi-directif : les principales thématiques abordées

Le guide d'entretien a pour objet de permettre une plus grande maîtrise de l'entretien semi-directif en fournissant à l'enquêteur un aide-mémoire. Sans être trop rigide, il énumère les différents points clés de l'entretien et les principales questions auxquelles il s'agit d'amener des éléments de réponses. Dans cette étude, l'objectif est de déterminer la mise en place de la démarche qualité au sein de la très petite entreprise ; aussi dans ce contexte, nous avons administré le même questionnaire à tous les sujets étudiés (la grille figure en annexe). Après un premier tour d'horizon autour de la mise en place des normes qualité au sein de l'entreprise, les motivations sont largement abordées avec des questions de relance si besoin. Des questions orientées sur les points forts et les points faibles dans les domaines administratifs, humains, implication personnelle, développement concluent les entretiens. La présentation ci-dessous illustre les thèmes abordés.

<u>Figure 4 Grille d'entretien</u>



Chacun des entretiens a une durée d'une heure environ et permet d'aborder les différents thèmes déterminés lors de la phase théorique et d'analyser les données avec le logiciel NVIVO.

3.5 Le logiciel NVIVO

En recherche qualitative, l'utilisation d'outils informatiques permet de soutenir la démarche de recherche. Aussi, nous avons utilisé Sphinx Lexica dans un premier temps. Cependant le nombre d'entretiens, quatre interviews, n'a pas permis l'obtention de résultats probants. Cette phase a abouti à nous orienter vers le logiciel NVIVO. Ses fonctions permettent le découpage des données en extraits textuels (codage, illustration par le schéma page suivante) qui sont ensuite rassemblées pour une reconstruction des données par thème.L'utilisation d'assistant de recherche informatique apporte une position de recul vis-à-vis des entretiens.

Cette analyse se limite à une recherche qualitative. Compte tenu du faible nombre d'entretiens, nous avons renoncé à une approche quantitative (comptage d'occurrences, analyses statistiques).

NVIVO est un logiciel d'analyse qualitative, il permet l'extraction de passages d'entretien afin de codifier les différents éléments en fonction des thèmes (illustration page suivante - figure 5), et donc de structurer les extraits d'interview par corpus.

Cette technique d'analyse thématique est qualifiée de polyvalente. Elle peut s'exercer dans une approche inductive : *«l'analyste essait de comprendre le monde de l'autre et de trouver des éléments qui permettent, une fois agencés, de comprendre le thème à l'étude».* [40]A l'opposé, elle peut aussi conduire une approche déductive, qui répond à des finalités liées à la validation ou invalidation d'hypothèses, tel que l'illustre le passage suivant : *«dans cette approche déductive, le sens dégagé d'une démarche qualitative peut servir à des fins liées à la vérification. Ainsi, en partant de certains constats ou de certaines intuitions ou hypothèses, l'analyste recueille des données pour ressortir le sens des propos tenus par les personnes, cela permet de vérifier certaines intuitions ou hypothèses de l'analyste».*[41]

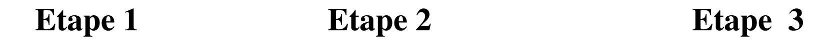
[40] *Manuel d'utilisation du logiciel Nvivo- 2006-* p 7.
[41] Idem p 8.

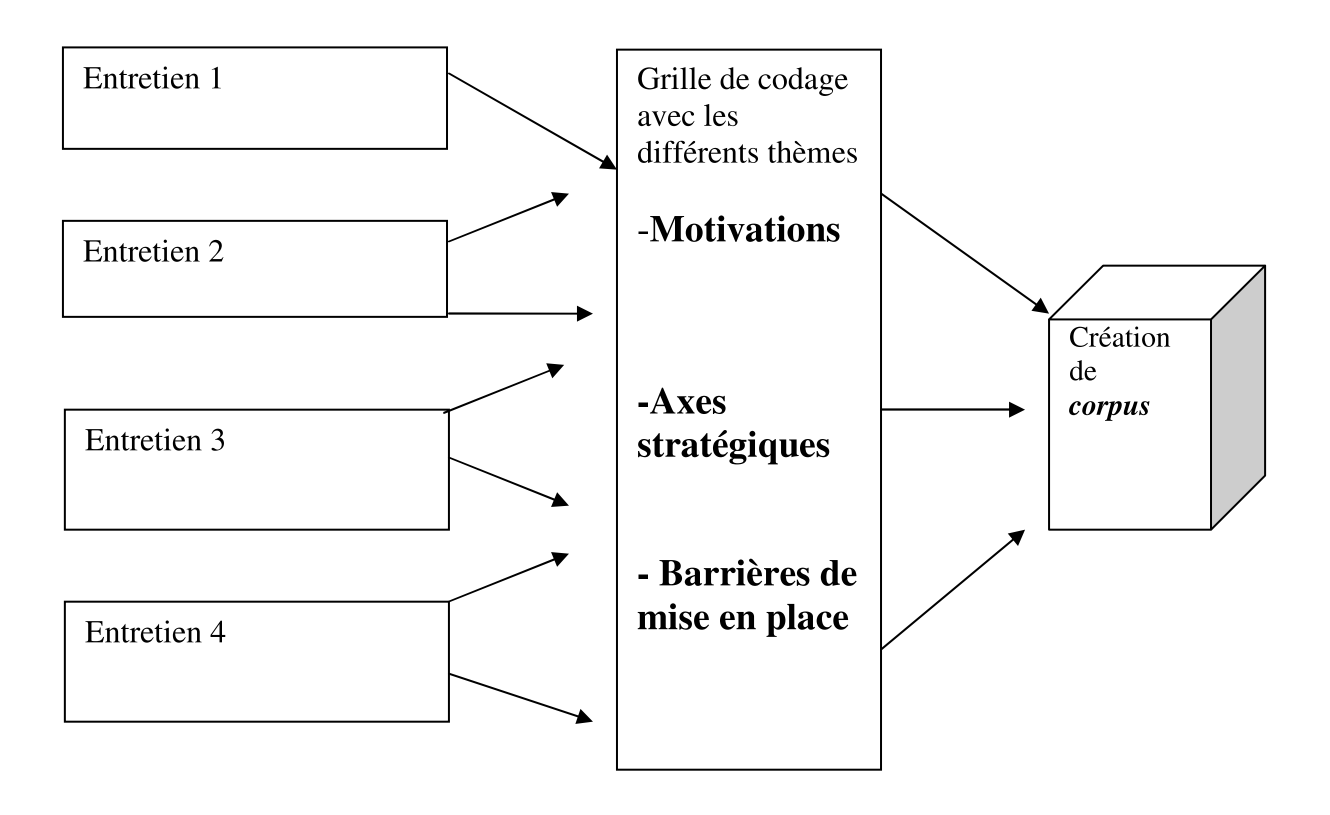
C'est la méthodologie déductive qui a semblé la plus pertinente dans le cadre de ce thème de recherche, lié à la très petite entreprise à caractère familial et la mise en place de la qualité.

Le principe de l'analyse à la base du logiciel NVIVO relève d'une démarche de «décontextualisation-recontextualisation» du corpus. Cette «décontextualisation» consiste à extraire de son contexte un élément du texte afin de le rendre sémantiquement» indépendant. L'objectif est la création de corpus autour de thèmes. Ils se regroupent dans des unités de code (emprunté au langage de l'analyse qualitative et pour le logiciel NVIVO). La recontextualisation est quant à elle obtenue en *«amalgamant les codes préalablement décontextualisalisés» pour en faire un tout intelligible et porteur de sens».* [42]Cette démarche est illustrée ci-dessous.

[42] Ibidem p 8

Figure 5 Représentation graphique de la décontextualisation-recontextualisation





Le tableau de codage efficient lors du travail d'analyse avec NVIVO est un préalable à la démarche de recherche, il permet le rapprochement du concept de la TPE à caractère familial et des normes qualité.

3.6 Tableau de codage

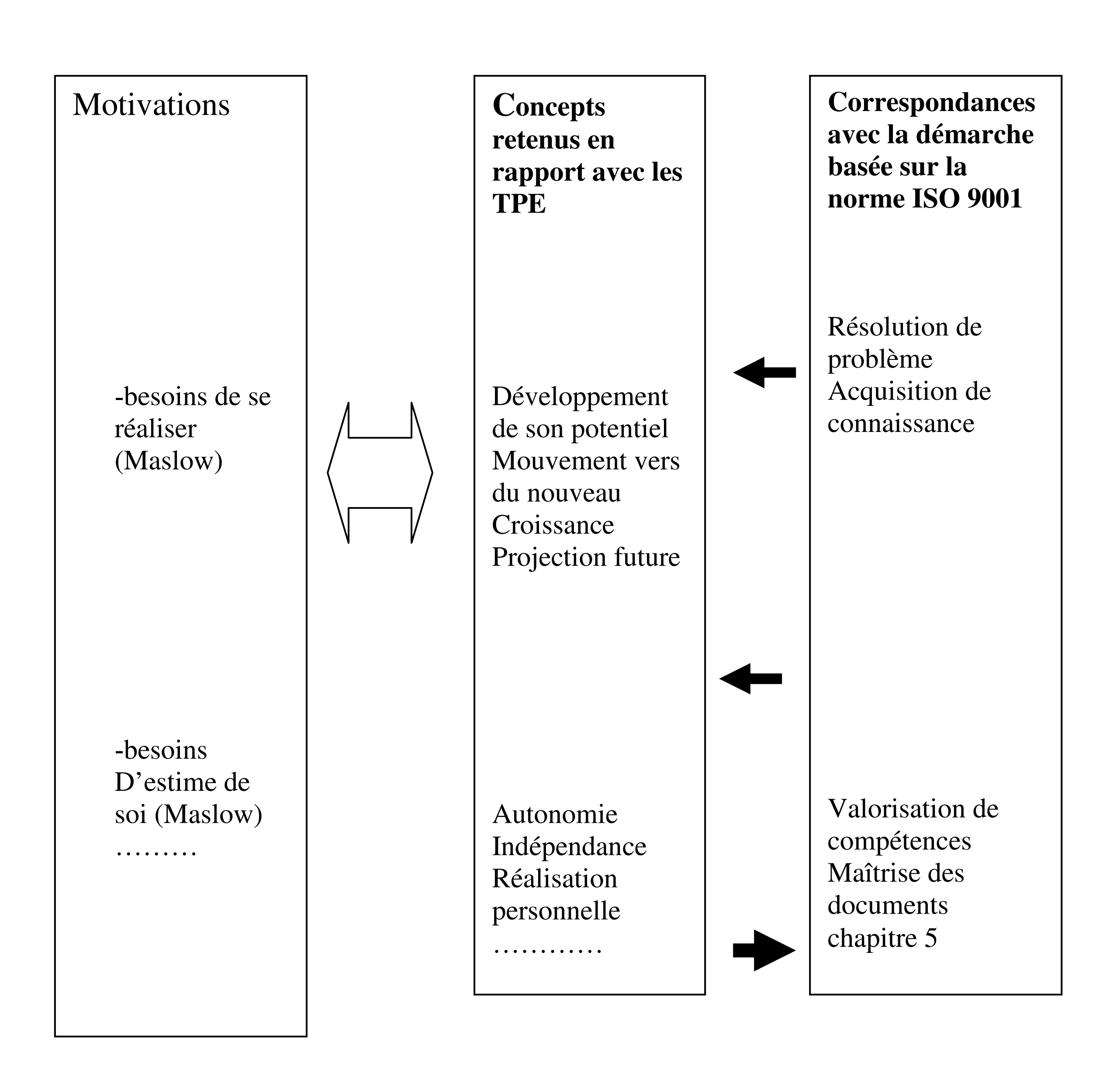
La préparation de ce tableau est un processus long et fastidieux. Une première phase préparatoire consiste à sélectionner des données pertinentes. La grille de codage, présentée ci-après, en définit les grands axes de recherche qui semblent les plus opportuns, en lien avec la TPE et les normes qualité. Il s'agit de choix, donc parfaitement réfutables, avec des avantages et des limites.

Cette grille permet de visualiser, sur un même schéma, en première colonne, les différentes notions sur un même thème (exemple donné : les motivations). En deuxième colonne, les items empruntés à la théorie et correspondant plus particulièrement à la réalité des très petites entreprises ; et en troisième colonne, les liens possibles avec les notions définies dans les chapitres du référentiel qualité (ISO 9001). Cette disposition a permis de faciliter le lien à établir entre les interrogations du chef d'entreprise et les exigences de la démarche qualité et ce, à chaque étape d'investigation par thème.

Ce choix de tableau a permis d'orienter la lecture des entretiens avec le logiciel NVIVO. Nous avons procédé à un travail de surlignage des entretiens, au regard de la grille de codage pour en extraire les passages d'interviews pertinents. Plus précisément, la sélection d'extraits s'est opérée à la sélection de phrases, de groupes de phrases en résonnances avec un thème établi précédemment dans la grille de codage. C'est ce qui compose des unités de sens, **les corpus.**[43]

[43] **Définition de corpus :** regroupement sous un même thème d'extraits de textes issus des différents entretiens

Figure 6 Illustration de la démarche par axes de recherche



Ce tableau est structuré autour des hypothèses de recherche rappelées ci-dessous :

H 1« la mise en place du management par la qualité apporte une plus value économique »,
H 2 « le management par la qualité est pertinent dans le cadre d'une TPE familiale, afin d'optimiser les ressources humaines »

Tableau 4 : différents axes de la recherche

I MOTIVATIONS	**Les très petites entreprises**	**Les chapitres de la qualité**
Besoins de se réaliser (Maslow)	Développement de son potentiel Mouvement vers du nouveau Croissance Projection future	Résolution de problèmes Acquisition de connaissances
Besoins d'estime de soi (Maslow)	Autonomie Indépendance Réalisation personnelle	Valorisation de compétences Maîtrise de la conception Planification
Besoins d'appartenance, estime des autres (Maslow)	Relations Communication Approbation Management Reconnaissance Compagnonnage	Certification Audit Bonne réputation Maîtrise des documents et des processus
Besoins de sécurité de propriété (Maslow)	Maîtrise d'un savoir-faire Besoin d'impact, De pouvoir sur l'extérieur	Protection du danger physique Maîtrise des processus Ordre Maîtrise des équipements
Motivations stratégiques	Déploiement face à la concurrence Différenciation vis-à-vis de la concurrence Positionnement de l'entreprise	Ouverture vers de nouveaux marchés Réponse à des obligations des clients, fournisseurs Réponse à des appels d'offre Satisfaction du client Contrat de sous-traitance avec des donneurs d'ordres tels que EDF, Airbus

II PROCESSUS STRATEGIQUES et axes de focalisation (concept de Philippe Van Den Bulke[44]	**Les très petites entreprises**	**Les chapitres de la qualité**
Métiers et savoir-faire	Cœur de métier, développement et continuité d'un savoir-faire Place dans le tissu social et économique Nouveautés Innovations	Cabinet extérieur Organismes Audit blanc Audit de certification Professionnalisme Identité de l'entreprise
Méthodes et procédures	Modèle d'organisation Taille de structure Dossiers techniques Actions correctives Développement de nouveaux produits	Méthodes Procédures Clarifications Transparence Coût non qualité Traçabilité, action corrective
Adaptabilité aux changements	Management paternaliste Taille artisanale Recul Résistances aux changements Clarification du management	Outils des ressources humaines Structuration des étapes Planification Entretien annuel
III BARRIERES DE MISE EN PLACE	**Les très petites entreprises**	**Les chapitres de la qualité (Iso 9001)**
Barrières d'organisation	Postes multifonctions Chef d'entreprise (homme-orchestre) Peu de délégation Ressources administratives faibles	
Formalisation administrative	Lourdeur administrative Craintes administratives Petites structures	Exigences de la norme Mesure et traçabilité

[44] VAN DEN BULKE Philippe diplômé de la faculté de médecine de Paris, consultant en mobilisation des hommes face au changement, il est expert auprès de l'association Progrès du Management

Coût financier	Faibles moyens financiers Difficultés de développement	Coût de la certification Coût des audits Coût de la formation
Ressources humaines	Structure familiale Peu de formalisation Résistances aux changements Formation longue	Procédure de changement
Espace Temporel	Temps consacré à la mise en place Obligation de formation Nouvelle organisation Obligation de réunion	

3.6.1 Motivations

L'idée de la motivation indique des ressorts de mise en place de mécanismes afin de répondre à un besoin ou à la satisfaction d'un désir. La littérature à ce sujet est très dense, les apports des sciences cognitives, du comportementalisme, des nombreuses théories entrepreneuriales, éclairent les aspects de la motivation.

Nous avons opté pour les théories de Maslow[45], bien qu'elles soient critiquées, ce concept semble pertinent dans le contexte. En effet, la combinaison des besoins et des aspirations correspond à la situation parfois paradoxale autour desquelles le chef d'entreprise est seul face aux contraintes externes très fortes et s'interroge sur ses aspirations d'ordres : de réalisation personnelle, d'estime de soi, de sécurité. Nous avons également abordé le thème des motivations stratégiques.

45 MASLOW Abraham (1908/1970) psychologue du travail, connu pour son travail sur les motivations il est l'initiateur de la psychologie humaniste

3.6.2 Processus stratégiques et axe de focalisation

P.Van Den Bulke et I Monéme[46] articulent l'identité d'une entreprise autour d'un axe principal appelé «axe de focalisation», il ne s'agit pas d'engager une entreprise vers un étiquetage. Cette observation est orientée vers l'action comme le précise ces deux auteurs : *«elle est intéressante dans la mesure où l'objet sur lequel se focalise le groupe, métiers, procédure est une variable déterminante pour son développement et pour la conduite des hommes».* [47]Ce regard posé sur l'entreprise permet une distanciation vis-à-vis du chef d'entreprise pour placer celle-ci au cœur de cet axe, rappelons les principaux items :

1) Axe de focalisation «métier et savoir-faire » c'est à travers le métier, l'activité que se centre l'identité de l'entreprise, sa place dans le tissu social. Le métier est mis en avant dans les brochures commerciales ; l'innovation, le développement de nouveaux produits sont également prédominants.

2) Axe de focalisation «méthodes et procédures »: dans ce contexte, la méthodologie, les procédures sont privilégiées. Les règles, les normes structurent l'organisation. Cette identité d'entreprise est valorisée dans le cadre de la mise en place du management par la qualité.

3) Axe «adaptabilité aux changements» lorsque le management se trouve modifié par la mise en place de normes, l'organisation, les procédures, cet axe devient primordial dans ce nouvel environnement entrepreneurial. *« Si l'on veut introduire un changement et le piloter, il faut mettre en place une procédure qui le permette ».*[48]C'est l'un des objectifs de la démarche du management par la qualité.

[46] VAN DEN BULKE Philippe et MONEME Ivan –*Le management relationnel*- collection Dunod – 5 éme édition – Paris - 2007
[47] VAN DEN BULKE Philippe et MONEME Ivan –*Le management relationnel*- collection Dunod – 5 éme édition – Paris-p 116- 2007
[48] VAN DEN BULKE Philippe et MONEME Ivan –*Le management relationnel*- collection Dunod – 5 éme édition – Paris-p 120- 2007

3.6.3 Limites de mise en place

L'observation des limites de mise en place des normes révèle les freins, les contraintes de cette démarche pour les très petites entreprises. L'analyse proposée au regard du terrain nous permet de confronter les écrits évoqués lors de la précédente partie sur les sujets suivants :

- Barrières d'organisation, formalisme administratif et les exigences de la norme
- Coût financier
- Ressources humaines et les effets du changement
- Espace temporel, temps consacré aux démarches

Ce sont ces thèmes qui ont conduit le codage des entretiens avec le logiciel recherche NVIVO. L'objectif est d'obtenir une cohérence : *«les réponses doivent êtres soumises à une analyse de contenu ayant pour but de caractériser les divers types de réponses qui ont été données par leur trait principal»*[49] Les témoignages ont été classés selon le tableau de thématique retenu; l'analyse s'appuie sur les techniques d'analyse thématique de contenu classique, ce qui consiste à repérer les thèmes communs et transversaux à l'ensemble des entretiens, ce qui explique aussi le double codage de certaines des réponses. Le traitement quantitatif a été exclu de cette démarche, nous avons procédé à aucune comptabilisation des récurrences. Seule la parole des chefs d'entreprise apparaît en italique dans le chapitre suivant.

[49] RONGERE Pierette -*Méthodes en sciences sociales*-Dunod –Paris –1975- p 79

CHAPITRE III ANALYSE DES ENTRETIENS

Le chapitre suivant est consacré à l'analyse des entretiens issus des extraits d'NVIVO (ils figurent en annexe de la thèse professionnelle). Les analyses sont issues des thèmes précédents soient (les motivations, les axes stratégiques, les limites de la mise en place des normes).

4. Les motivations

4.1 Les besoins de se réaliser

La conduite d'une démarche par la qualité, demande au chef d'entreprise de mobiliser ses projections personnelles et professionnelles.

L'extrait de l'entretien 1 évoque cette première étape *«c'est une démarche, c'est pour avoir quelque chose à nous, se battre pour nous au lieu de se battre pour un patron». La créatrice* exprime la volonté de se réaliser au travers de la reprise d'entreprise dans un souci de développement personnel, pour voir «si on est capable de faire quelque chose de concret».

En outre, l'objectif de transmission d'un outil de travail est également présent dans ce choix : *«laisser quelque chose à nos enfants».* Ce sujet de succession est récurant dans l'entreprise familiale comme le remarque G Hirygoyen *«les préférences des dirigeants vont d'abord à la famille, ensuite aux tiers».*[50]

Les notions de continuité de projection future présentes dans la transmission de la structure s'accompagnent d'une recherche d'autonomie pour la créatrice, au vu de la gestion personnelle de son entreprise *«trouver des solutions pour travailler avec mon mari sans conflit et aussi avec mes enfants».* La démarche qualité permet d'envisager à chacun des associés de trouver sa place au sein de la structure. Cet appui externe offre une «*volonté et remise en question et une recherche d'efficacité». Cette capacité de prise de position, de résolution de conflit, s'associe de plus à une acquisition de connaissances pour l'entreprise.*

[50] GABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard - *La gestion des entreprises familiales* -Paris – Collection Gestion 2002- p 19.

Cet apport extérieur, par les normes qualité, permet l'identification de problèmes de communication «*c'est qu'avant la direction traçait une stratégie de développement et point final*». En effet, la relation entre la hiérarchie et ses collaborateurs était vécue comme une transmission descendante *«une direction n'avance pas tout seul dans son chiffre d'affaires s'il y a un système de management de la qualité».* Cette nouvelle structuration facilite la compréhension de la stratégie d'entreprise en permettant une formalisation et une collaboration de l'équipe. Comme l'explicite cet extrait d'entretien 3, *«il va falloir la formaliser la stratégie de développement, cela va être plus pragmatique».*

La structuration des processus facilite l'acquisition de compréhension du fonctionnement de l'entreprise pour l'équipe et permet ainsi d'asseoir un nouveau fonctionnement. Le chef d'entreprise précise d'ailleurs *«je demandais des outils de structure pour structurer l'entreprise et au terme de toutes nos discussions et au vu de la photo de l'entreprise, là où il fallait aller pour prendre son développement».*

La présence d'un tiers, afin de rendre la structure plus efficace, est vécue comme «un garde-fou, *«il y en a qui recherchent un associé pour leur savoir-faire et bien la qualité vaut un associé».* Dans ce cadre, l'expérience de la qualité donne un recul indispensable dans les prises de décision, sans pour autant impliquer une nouvelle contrainte pour l'entretien 4 *«le système nous oblige à structurer, organiser, mais en fait une entreprise se doit d'être organisée et structurée, à essayer de mettre en place des procédures de façon très naturelle sans que pour autant une norme vous dise vous devez faire comme cela donc là moi j'ai été assez surprise».* L'objectif dans toutes les situations vécues par les chefs d'entreprise interviewés est de *«la placer dans une voie pérenne et non pas immédiate en terme de rentabilité, c'est ce qui m'a guidé vers la norme ISO 9001 V 2000 ».*

Ainsi, les motivations exprimées par les chefs d'entreprise s'inscrivent au travers d'une projection future : l'émergence du développement personnel du dirigeant, la préoccupation du développement de son entreprise.

Ces préoccupations sont appuyées, en outre, par des besoins d'autonomie, de reconnaissance professionnelle et de réputation d'entreprise.

4.2 Les besoins d'estime de soi

L'estime de soi se retrouve au cœur de ces quatre entretiens. Elle se manifeste par un besoin de reconnaissance, recherchée notamment par la traçabilité des produits, par une prise d'autonomie à l'égard du vécu familial.

Nous retrouvons une valorisation des compétences professionnelles *«l'application surtout chez nos clients, aujourd'hui, est reconnue puisque beaucoup d'entreprises à activité sensible SNCF EDF font appel à nos services»*. Cet impact positif vis-à-vis des sous-traitants est valorisé par la mise en place des normes qualité. De plus, la confiance accordée par des clients comme la SNCF et EDF est un gage de sérieux pour l'entreprise CATIM (entretien 1).

La notion de durée, de traçabilité apparaît également *«cette tuyauterie, donc cette technique de pictogramme que l'on insère sur nos tuyaux, qui sont indestructibles, dans 10 ans on devrait normalement les retrouver»*. Cela conforte l'identité de sérieux de l'entreprise.

Les compétences professionnelles du chef d'entreprise liées au suivi des prestations auprès des clients, comme le précise cet extrait d'entretien *«ce qu'a apporté la mise en place de la qualité c'est le rassemblement de toutes les informations et détails concernant chaque client, c'est vraiment placé au cœur du système parce que tout dépend des fiches clients dans le système qualité. Les fiches clients sont stockées sur un seul et unique serveur»*. C'est un atout majeur de la démarche qualité, le client est placé au centre du processus, en termes de satisfaction certes, mais principalement en vue d'une organisation optimum. La nécessité de rassembler les différentes caractéristiques pour un client facilite la délégation, développe les aspects commerciaux et ainsi assure une meilleure réponse pour les différents services concernés par exemple *«lorsque l'on ouvre la fiche tout se résume, on a tout sous les yeux, voilà c'est fort indéniable. C'est le support qu'il fallait mettre en place dans la retenue d'infos, dans tous les détails, et accessibles à tout le personnel au cas où on en a besoin, voilà ça c'est le gros point positif en fait»*.

La gestion de la production est également impactée *«aujourd'hui, on est vraiment connu à un dossier et même après des années en arrière, il suffit de ressortir un dossier de construction et on sait qui c'est ! Quand ! Pourquoi et comment a été faite cette tuyauterie».*

Cette maîtrise de la conception valorise le produit fini, apporte une sécurité professionnelle pour les sous-traitant (SNCF/EDF) et permet l'autonomie des équipes. Le chef d'entreprise de Kit et Pack pense d'ailleurs *«c'est indéniable, c'est le support qu'il fallait mettre en place dans la retenue d'infos dans tous les détails et accessibles à tout le personnel au temps où on en a besoin, voilà ça c'est le gros point positif ».*

Cette disponibilité de l'information permet l'accessibilité des ressources et favorise le travail en équipe. L'assistante qualité de la société CTEI précise *«on a établi petit à petit les démarches que l'on a testées auprès de notre équipe. On a évalué la pertinence de ces processus, de ces démarches- là, elle a évolué comme ça, petit à petit, jusqu'à aboutir à ce nouveau système. La mise en place de processus, de logigramme, donc voilà et à toute une procédure».*

La reprise d'une entreprise révèle les problématiques d'un passé familial, comme l'explique la créatrice *«j'ai très mal vécu le fait que mes parents soient commerçants [….] on a été oubliés, c'est pour cela que je ne veux pas faire vivre cela à mes enfants ».* Aussi, envisage-t-elle maintenant une reprise d'entreprise tout en sécurisant son parcours grâce à l'apport d'outils extérieurs, telle la démarche qualité. *«C'est pour ça, maintenant que mes enfants sont grands, j'ai attendu si longtemps et maintenant je vais reprendre un restaurant en famille avec mon mari et mes enfants. Seulement, c'est un gros challenge, une volonté et une remise en question parce que chacun travaille de son côté et là, on va travailler ensemble».*

Ce projet est donc une réparation d'un passé familial sensible. La reprise d'entreprise est vécue comme un challenge personnel, un désir de réalisation personnel. Pour cela, Madame Viandier jalonne ses démarches afin de planifier les relations professionnelles et familiales et ainsi tenter de formaliser des relations «d'adulte à adulte au cours de la vie de l'entreprise ».

Ces passages d'entretien accordent une place importante à la valorisation des compétences professionnelles et personnelles, à la structure de l'entreprise, à la restauration d'un historique familial.

Le besoin d'approbation des professionnels, des partenaires est une constante dans le développement de l'entreprise, d'une conduite de certification.

4.3 Besoins d'appartenance, estime des autres

Au regard de l'entretien numéro 1, nous pouvons analyser les besoins de reconnaissances professionnelles et d'approbation des organismes certificateurs.

La maîtrise des documents, la traçabilité des produits sont des constantes dans la démarche qualité et dans le respect des normes professionnelles. Comme le souligne ce passage d'entretien *«aujourd'hui, on a des dossiers techniques avec toute la traçabilité qui sont vraiment très bien répertoriés, aujourd'hui, pour une affaire ancienne, on est capable de retrouver le producteur chez qui cela a été fabriqué ».* Les objectifs sont donc d'améliorer la connaissance des processus et d'apporter la preuve des études réalisées. Cette situation conduit l'entreprise à être identifiée pour son professionnalisme, à connaître *«le producteur chez qui cela a été fabriqué, le numéro de coulé, la façon dont cela a été fabriqué, avec quoi, pour assurer une traçabilité complète de nos produits».*

L'intérêt majeur est la constitution d'un réseau de professionnels afin d'assurer une continuité auprès des sous-traitants et d'assurer la sécurité des chantiers. Le chef d'entreprise s'entretient longuement sur ce sujet *«on avait un souci de gens non qualifiés, qui faisaient des tuyauteries sur des matières dangereuses. Donc à un moment ou à un autre, on a essayé de sensibiliser nos clients à bien identifier, ne pas faire n'importe quoi avec n'importe qui, et demain le risque c'est vous qui le prenez aussi puisque [] le premier à aller en prison c'est vous et non spécialement nous».* L'application des normes revêt donc des enjeux professionnels très forts en terme de conduite de chantier et de réputation extérieure.

Dans ce contexte-ci, les organismes certificateurs accordent leur confiance : *«ils savent que quand on leur remet un dossier, le dossier est complet, qu'il est formalisé comme il faut. Donc les règles au niveau du contrôle chez eux, il y a aucun souci, les choses se passent bien aujourd'hui».* De plus, pour le chef d'entreprise de la société CATIM *«a décidé, suite à la mise en place de cette DESP, (Directive Européenne de Sécurité Professionnelle), de l'appliquer à 100 % ».*

Cela lui permet de conforter sa position et également à l'occasion de *«sensibiliser nos clients à cette norme systématiquement sur nos docs elle y figure».*

Cet extrait fait ressortir les préoccupations suivantes : être reconnu en qualité de professionnel, assurer une sécurité pour les chantiers. Le prochain chapitre reprend également le besoin de sécurité professionnelle et la maîtrise d'un savoir-faire.

4.4.Besoins de sécurité de propriété

L'entretien avec l'entreprise CATIM (cas 1) se situe au cœur de cette analyse. Nous retrouvons l'obligation de maîtriser les processus afin d'assurer la sécurité des clients et des chantiers, ce qui conduit également le chef d'entreprise à communiquer autour de son savoir-faire.

Le respect de la réglementation lié à l'utilisation de matières dangereuses est un enjeu d'ordre pénal comme le précise ce passage d'entretien «*En tant que chefs d'entreprise utilisant des prestataires extérieurs, vous connaissez les prestataires, vous apportez les renseignements, afin que ce soit une norme applicable chez vous. Ce qu'il faut savoir que s'il y a un souci industriel le premier à aller en prison c'est vous et non nous spécialement*». Dans ce cadre, la maîtrise des processus est au-delà des normes applicables, en raison de la manipulation des matières dangereuses.

Par ailleurs, cet argument devient également un argument de vente vis-à-vis des concurrents comme le souligne le chef d'entreprise «*on avait des problèmes de concurrence avec des petites structures. Ils ne connaissaient pas des fluides dangereux ou la mise en application de ces fluides et l'exécution des travaux à réaliser pour que ces fluides soient faits en sécurité. Donc on avait beau avoir l'expérience, on a voulu mettre en plus cette norme*».

Le chef d'entreprise développe la maîtrise de son savoir-faire quels que soient les travaux exécutés «*il faut savoir que se soit une tuyauterie, qui soit dangereuse on la fera sous*

qualité, une tuyauterie qui sera un tuyau d'égout qui sert à rien, on la fera sous qualité. Une pièce qui présente un risque elle sera réalisée de la même façon avec la même traçabilité. Donc pour nous si vous voulez, la norme n'est pas un but en soit». L'objectif est donc de maintenir un savoir-faire lié principalement à la sécurité du sous-traitant ou du client en dehors de toute considération de la réglementation. La norme est un moyen et non une fin en soi.

Elle permet, cependant, pour la société CATIM de se démarquer de ses concurrents *«se faisant pour encore plus rassurer nos clients. De façon à ce que l'on ait le plus que l'on pouvait apporter, par rapport à des concurrents qui n'apportaient pas cette sécurité quant à la fabrication de ses tuyauteries».*

Cette analyse d'entretien permet d'aborder la mise en place de la qualité en tant qu'argument commercial, le positionnement vis-à-vis de la concurrence, la valorisation d'un savoir-faire. C'est ce que nous allons approfondir dès lors dans ce nouveau chapitre.

4.5Motivations stratégiques

Les TPE sont confrontées à un espace concurrentiel de plus en plus réactif. Aussi, les trois chefs d'entreprise sont fortement concernés par les motivations stratégiques illustrées par les extraits d'entretiens ci-dessous.

Nous retrouvons les préoccupations suivantes : le marché, la satisfaction des clients, le positionnement vis-à-vis de la concurrence et les stratégies marketing qui en découlent.

Les sous-traitants exercent une pression vis-à-vis des sous-traitants en vue de la certification de chacun des partenaires. Les contrats se concluent à cette condition. C'est *«une démarche volontaire dans la mesure où on s'est rendu compte que pour obtenir des marchés, il fallait s'inscrire dans un système de management qualité et donc nos principaux acheteurs AIRBUS nous ont confirmé que c'était important et vital pour notre entreprise».* Dans ce contexte le marché est fortement lié à l'obtention de la certification, il peut en outre répondre à un objectif de développement. *«C'est surtout pouvoir apporter des nouveaux marchés, surtout avoir une autre crédibilité auprès des clients nouveaux, parce que c'est un gage. Oui c'est un gage, ça rassure le client c'est structurer de process qui lui permettent de suivre la logistique, le planning».*

Cette notion, que nous retrouverons en stratégie commerciale est un ressort dans la prise de décision relative à la mise en place des normes qualité.

Les clients quant à eux sont des acteurs impliqués et au cœur du système, comme le précise cet extrait *«ça me permet d'obtenir des marchés c'est le plus important, en tout cas, nous notre crédo dans l'entreprise c'est de créer la valeur aux projets qui nous sont confiés, en respectant les exigences clients en fait, c'est ça le point fort de ce système».*

L'exigence client, au centre du système qualité, permet de réagir vis-à-vis du marché et principalement de se positionner face à la concurrence. Les procédures sont souples face à des *«besoins et des exigences de nos clients, car tout évolue tellement vite. Puis, sur les marchés il faut être réactif et obtenir des nouveaux clients et donc faire évoluer le système qualité».*

L'entreprise se doit d'être modulable. Elle doit principalement adapter son positionnement face aux concurrents.

Ce point est très présent dans les trois entretiens, nous retrouvons l'entreprise CATIM qui qualifie la concurrence de déloyale «*j'imposerais que ce soit une obligation pour toute entreprise de tuyauterie industrielle, de respecter cette norme DESP de*

Cette réaction se justifie, cependant c'est le donneur d'ordre qui prend des risques dans le choix de sous-traitants (non certifiés). La norme est présente afin de renforcer la traçabilité, de sécuriser les chantiers «*c'est d'apporter un plus commercial à nos clients d'avoir une traçabilité».*

La norme met en avant un atout de promotion pour les clients. Elle induit ainsi un positionnement stratégique, comme le soulignent les chefs d'entreprise *«ça nous permet de nous démarquer par rapport à nos concurrents», «on avait des problèmes de concurrence avec des petites structures ne connaissant pas des fluides dangereux où les mise en application de ces fluides», «ça fera le plus qui pourra dire que demain l'on se démarquera par rapport aux autres».*

Ces choix orientent une dimension et une stratégie commerciales déployées au sein des entreprises interrogées. La qualité dans ce cadre devient un argument commercial, tel que l'explicite la société KIT et PACK «*c'est un apport énorme à savoir, par le fait que KIT et PACK soit le logo ISO 9001 V 2000, ça va nous permettre d'aller voir des clients, qu'on n'aurait pas pu aller voir avant»,* il précise également *«d'autre part, selon un point de vue purement marketing, il fallait être certifié avant de pouvoir aller voir des groupes comme France Télécom, Siemens. Donc l'idée c'était ça, d'une part kit et kat pour son propre développement et sa pérennité et pour se placer dans une voie pérenne qui devait absolument avoir des outils qualité».* La responsable qualité de l'interview 4 rappelle que *«de toutes les façons, la qualité est un de nos arguments commerciaux, elle figure sur notre plaquette, sur nos cartes de visite. Le bouche à oreille, en face nos clients il est clair que cela fait partie de notre qualité de l'entreprise, nos arguments de vente ».*

De plus, la qualité est synonyme de notoriété pour l'entreprise, elle permet d'envisager le développement du chiffre d'affaires. «*On le vend pas toujours, mais je ne relâcherai pas à la règle de la qualité de l'entreprise. C'est ce qui fait que depuis 15 ans, localement et nationalement, on est connu parce que l'on applique toujours cette même rigueur dans notre chartre de la qualité».*

Parfois la qualité peut se mesurer en retombées financières *«je l'estime réellement, si on parle de 2009. Je pense que c'est quand même soixante dix mille euros. Oui réellement c'est presque dix mille euros mensuels qui peuvent être portés uniquement par le rayonnement d'une entreprise professionnelle».*

Ces arguments, cités fréquemment, corroborent les propos du président de l'AFNOR

«l'expérience montre que la mise en place d'un système qualité a des impacts positifs pour les petites entreprises, ne serait-ce qu'en termes de confort de travail ou de gain de temps générés par une meilleure organisation mais aussi par les services fournis aux clients et la qualité des relations qui deviennent des atouts commerciaux».[51]

Les motivations évoquées au cours de cette analyse insistent sur le développement commercial, sur la mise en place d'une stratégie face à la concurrence et d'une ouverture vers de nouveaux marchés. L'objectif pour la TPE est de répondre à des appels d'offre et de se positionner face à des PME/PMI.

Nos analyses s'orientent désormais vers le cœur de métier des entreprises, nous évaluerons en quoi la qualité peut être un apport dans ces processus.

[51] http//pme-commerce-artisanat.gouv.fr /actualités/manifes/cheminsqualités/Pgauthier.htmpage2 (consulté en tobre 2008)

5. Axe de focalisation

5.1 Métiers et savoir faire

Les entreprises engagées dans la qualité sollicitent fréquemment des aides extérieures. Parmi elles, nous retrouvons les organismes d'appui, des stagiaires, des cabinets d'audits.
En effet, la démarche qualité demande beaucoup de temps et d'investissement. Les bénéfices obtenus s'accompagnent pour les salariés de nouvelles formations, d'une communication accrue. Pour l'entreprise, cela développe sa notoriété, son rayonnement auprès des partenaires, des clients et des sous-traitants.

Afin d'acquérir une mise en place des procédures, les deux sociétés KIT et PACK et CTEI ont sollicité des aides externes comme le soulignent ces extraits d'entretiens; «*c'est une fois que l'on a choisi l'organisme certificateur qui était l'AFAC AFNOR On a décidé qu'il fallait un stagiaire pendant au moins six mois au sein de kit et pack, si on voulait faire ce travail là en profondeur, donc on a pris un stagiaire*».

Pour le deuxième cas, l'aide s'est matérialisée *«auprès d'organisme. Donc là, ils ont eu une réunion avec Guyenne Environnement, qui leur a expliqué les modalités, comment mettre en place le système et donc avec l'appui du bureau d'assurance qualité que l'on a nommé, on a mis le système en place petit à petit »*. L'implication pour les équipes et le chef d'entreprise est le principal vecteur d'une telle démarche, en effet le temps nécessaire à une telle application varie de un an à deux ans.

L'enjeu est de clarifier les relations dans l'entreprise comme le souligne l'extrait suivant *«c'est vraiment un travail de fond, concret au niveau des papiers, de l'administration, et tout ça, ainsi qu'autour du travail psychologique avec les salariés pour les sensibiliser, s'est révélé être un travail considérable»*.

Ce travail génère une meilleure communication au sein des salariés, comme le précise le gérant de KIT et PACK *«Alors la balance penche vers quelque chose d'assez exceptionnel : la qualité ; je trouve que la qualité c'est un outil précieux pour la communication dans le système dans lequel on est aujourd'hui».*

Le passage par la formation est également incontournable dans cette situation. *«Ils ont fait une espèce de formation sur deux jours, donc Eric travaillait avec Sylvie Martinet pour les connaissances de la norme. Ils ont travaillé, je crois, sur la mise en place de système de notre entreprise, pour voir comment cela marchait. Ils se sont inspirés en fonction de nos besoins».* Le changement se doit d'être progressif, il s'accompagne de périodes de transition, de communication : *«dans un premier temps, on a eu une réunion avec toute notre équipe de travail, de façon à discuter de ce système».* C'est à cette seule condition que ce changement de gestion s'impulse sans trop de résistances, auprès des équipes.

L'intérêt pour l'entreprise est une notoriété accrue auprès des organismes, tel que l'indique cet extrait : *«Ils ont confiance en nous entre guillemets, puisqu'ils viennent nous auditer. Ils peuvent nous auditer quant ils veulent, mais ils ne viennent pas. Ils savent que quand on remet un dossier, il est complet, il est formalisé comme il faut. Donc les règles au niveau du contrôle chez eux, il y a aucun souci, les choses se passent bien aujourd'hui.».*

Cette confiance mutuelle est un gage de sécurité pour l'organisme et pour l'entreprise. En outre, l'entreprise communique en qualité d'organisme certifié.

En conclusion, le temps consacré au formalisme s'inscrit dans la durée ; les revues de direction, les réunions qualité, les audits blancs, les audits de certification sont des modalités obligatoires. Cela a pour effet à la fois une professionnalisation de l'entreprise vis-à-vis de ses donneurs d'ordres et simultanément une lourdeur administrative pour le maintient de ces procédures Qualité.

Nous nous proposons, à ce stade de notre travail, d'analyser la qualité au regard des méthodes et procédures.

5.2 Méthodes et procédures

Les normes impliquent l'obligation d'une planification selon les domaines : conception de produits, enregistrement des faits, procédures de mise en place. Cette situation est à la fois une contrainte administrative forte et un outil de transmission d'un savoir-faire, et, par là-même, un processus d'amélioration, comme le souligne les chefs d'entreprise «*je dirais que cela a été plus dans la compréhension de mettre en place une trame de façon à ce que cette trame, aujourd'hui, nous serve bien. Dans tous les dossiers produits, il fallait monter un schéma. [] Donc en interne on a créé une trame et cette trame, aujourd'hui, nous sert depuis des années, c'est plus facile pour la personne qui s'occupe de la gestion comptabilité parce que on s'y retrouve plus facilement*».

Le modèle d'organisation de la TPE familiale peut être présenté comme une entité où chacun des salariés travaille dans la polyvalence à des postes souvent peu définis. La mise en place de la démarche qualité, dans ce cadre, propose une approche plus structurée, transparente et claire comme l'identifie le passage ci après : «*les points positifs, c'est que chacun sait ce qu'il a à faire voilà le problème d'un salarié par exemple où d'un cadre supérieur, c'est que vous leur confier un projet, ils peuvent déborder d'énergie, prendre des responsabilités qu'ils n'ont pas à prendre, en imposer à d'autres*». C'est parfois la mise en place de la qualité qui devient l'opportunité de clarifier des situations complexes, des situations managériales installées avec des conflits latents.

5.3 Adaptabilité aux changements

Une culture d'entreprise familiale est la combinaison, par addition, d'une préoccupation élevée pour la production de l'entreprise et du management humain.

Le positionnement d'un dirigeant omniprésent, avec des difficultés de délégation, de changement de culture d'entreprise rencontrée lors de l'application des normes qualités sont des effets rencontrés lors de cette étape.

L'intérêt de l'apprentissage de la qualité est un support de changement en terme *«de ressources humaines, car je ne sais pas déléguer, je suis très personnelle et justement je voudrais qu'on m'aide énormément»*. En outre, la TPE familiale est d'abord une famille avant d'être une entreprise, la gestion des conflits est d'autant plus délicate dans ce contexte. *« Pour éviter ce que j'avais vécu avec mes parents, des conflits. Alors avec des fiches de poste, je vais mieux expliquer à mes enfants et à mon mari ce que j'attends d'eux car je ne sais pas trop transmettre mon savoir-faire. Comme cela, chacun a son rôle dans l'entreprise».* Cet extrait reflète un des atouts majeurs de la mise en place de la qualité : impulser un autre management, une autre dynamique afin que chacun trouve sa place au sein de l'entreprise. Comme le précise ce passage d'entretien *«chacun se contente de faire son travail correctement, sans empiéter sur celui de l'autre. Que chacun prenne ses responsabilités, mais qu'il ne soit pas obligé d'en prendre qui ne le concernerait pas».*

Il s'agit pour chacun d'occuper son poste, son rôle, de mobiliser les outils de procédure qualité. Par leur formalisation, leur apport de transparence, les moyens mis à disposition accompagnent l'entreprise dans cette stratégie. *«C'était une structure familiale, c'était une structure artisanale KIT et PACK. Donc ce qu'il y a eu de bien, c'est que la culture d'entreprise à la base était axée sur les relations humaines. Donc Jessie a intégré la qualité à ce niveau- là, elle a prouvé et montré que la qualité était essentielle, afin de maintenir le noyau des relations humaines».*

Loin de dématérialiser la place et le rôle de chacun ou de surinvestir des procédures, la mise en place de la qualité éclaire un fonctionnement. : *«Cela impose la transparence dans toutes les relations hiérarchiques et cela consolide la culture d'entreprise ».*
Elle permet également un changement de culture : *«C'est bien cette manière familiale de faire, ça fait la solidarité d'une équipe. Chacun a une culture d'entreprise mais au bout d'un moment il faut s'arrêter».*

Cependant, la lourdeur des procédures du formalisme conduit à des lenteurs dans la mise en place des outils de gestion des ressources humaines et se traduit parfois par des résistances aux changements comme l'illustre ce passage : *«qu'au départ ils comprenaient pas du tout pourquoi se compliquer la vie comme cela, donc le problème, en terme administratif, c'est surtout réduire un maximum les procédures pour ne pas perturber la vie quotidienne de l'équipe et vivre au jour le jour. Donc ça premier temps !».*

Ces considérations invitent à présent à observer les barrières de la mise en place de la qualité.

6. Barrières et organisations

L'exigence de la traçabilité de la norme constitue un frein à la démarche qualité pour une petite structure. Par manque de moyens humains et financiers, elle dispose de postes multifonctions comme le souligne cette remarque : «*le problème pour nous, c'est qu'on est partis du principe qu'on était une petite structure. Du coup, on ne savait pas si cela serait bien, déjà qu'on était débordés, qu'on a généralement des postes multifonctions et qu'il ne fallait pas alourdir le responsable qualité de tâches trop lourdes»*. De plus, la lecture des normes et leurs interprétations sont complexes malgré la volonté de simplification des normes ISO 9001 pour les TPE, le message est inadapté « *il faut s'y plonger dans cette norme d'implication personnelle, il faut s'y plonger dans cette norme !».*

6.1 Barrières administratives

Les domaines administratifs représentent un frein pour les chefs d'entreprise des T .P.E. L'apprentissage de ce domaine est long et fastidieux, il représente d'autant plus une contrainte majeure dans l'approche qualité que l'entreprise est de petite taille avec peu de ressources (humaines et financières).

La responsable qualité de C.T.E.I déclare «*Alors quelles ont été les sources de difficultés de cette mise en place en terme de stratégie administrative ? Eh bien là c'est très clair, c'est la formalisation !*». Cette nécessité conduit l'entreprise à observer l'organisation, à une prendre une prise de recul du fonctionnement, à proposer de nouvelles formations. «*Les principales difficultés administratives, c'étaient celles qui étaient liées à l'informatique. La qualité nécessite un minimum de savoir-faire*».

L'intérêt demeure l'élaboration d'un système compréhensible par les salariés et les partenaires : «*Trouver un système assez lisible pour à la fois les amener à le faire sans trop sans trop râler. Puis aussi l'objectif, c'était aussi de montrer à nos clients comment nous on fonctionnait. Comment nous on travaillait avec le système de management de la qualité. Donc là aussi, on a énormément travaillé, pour leur montrer notre méthode de travail* ».

Cette exigence est également revendiquée envers l'environnement de l'entreprise comme le souligne cette phrase : «*En ce qui concerne les sous-traitants, on est de plus en plus exigeant, nous à notre tour, on exige de nos fournisseurs qu'ils soient certifiés*».

Ces extraits résument les difficultés majeures pour les chefs d'entreprise : les contraintes administratives liées aux exigences des domaines qualité, la conduite des procédures, des audits et des revues de direction.

Il est maintenant indispensable d'identifier les coûts financiers liés à cette démarche.

6.2 Barrières financières

Le coût de la mise en place qualité varie de 6500 euros à 15000 euros, suivant les intervenants extérieurs (cabinets, stagiaires …). Ce montant est à rapprocher de la structure d'une TPE où le besoin en fond de roulement (trésorerie) est parfois minimisé. Ce coût constitue un frein pour certaines entreprises tel que l'illustre ce passage « *Ça a un coût forcement, puisque c'est 7000 euros de formation. Donc et après il y a toutes les revues de direction, cela prend du temps mine de rien. Oui en terme de réunion qualité pour la mise en place. Généralement on fait appel à toute l'équipe de travail, donc ça a un impact. Et quand on a fait appel à Sylvie Martinet de Guyenne Environnement, ça a un coût c'est obligatoire* ».En outre, le temps consacré pour la constitution d'un dossier technique ne peut pas se valoriser à son juste montant, comme le précise cet extrait « *De toute façon on le vend pas au prix que cela coûte* ».

6.3 Barrières des ressources humaines

Les petites structures répondent à des organisations peu formalisées dans le cadre des ressources humaines, ce qui amène à des conduites de changement lors de la mise en place des normes qualité. Le témoignage suivant souligne cet aspect : *«C'est là où il y a eu les plus grosses difficultés pour kit et pack. C'est-à-dire que les gens ici sont donc habitués à une structure familiale, ils sont habitués à en faire qu'à leur tête. C'est-à-dire qu'ils ont un savoir-faire qui est considérable et qui n'est pas négligeable».*

La procédure de mise en place des normes qualité exige une clarification du fonctionnement de l'entreprise, dans les aspects implication du personnel, formation, nouvelle organisation. Aussi, la conduite du changement, lors de ce cheminement, est susceptible d'entraîner des résistances. C'est pourquoi un travail d'implication des salariés est indispensable afin d'atténuer les difficultés : *«La plus grosse difficulté de la mise en place de la norme ISO 9001 V 2000, c'est l'implication des personnes. C'est là où Jessie, par exemple, a fait un réel travail en profondeur et ça n'est pas fini. C'est-à-dire que l'on est déjà à plus d'un an après et je pense qu'on est qu'à moitié chemin».*

La formation est également un outil d'optimisation de cette transition : *«Cela a été un long travail de formation en fait et de communication».*

6.4Barrières Temporelles

La notion de temps pour un chef d'entreprise se confond avec implication personnelle ; le passage suivant illustre ce constat : *«Le temps perdu, on le compte pas chez nous»*, il n'en demeure pas moins que l'incidence du temps sur la démarche qualité est conséquente en termes d'implication personnelle, de durée (déroulement des étapes avant la certification, audit, mise en place des procédures) comme le soulève ce passage : *«Oh là ! Ça a pris plus d'un an et demi pour aboutir à quelque chose de concret».*
La durée moyenne est de un à deux ans suivant la taille des structures (source de l'AFNOR). Ce temps d'accompagnement est donc une exigence, cela implique de la disponibilité pour le chef d'entreprise qui a d'ores et déjà des tâches multiples. Il est indispensable de solliciter des appuis extérieurs (cabinet, stagiaire…), et la participation de tous : salariés, dirigeants.

L'analyse à laquelle nous venons de procéder apporte des éléments de réponse en lien avec les hypothèses de recherche. Aussi, afin d'en déterminer la pertinence en relation avec les axes abordés tout au long de ce chapitre (motivations, processus stratégiques, barrières de mise en place), nous proposons une lecture graphique dans le tableau ci-dessous.

L'objectif est de déterminer le nombre d'entretiens (illustré par une croix) en lien avec les postulats évoqués précédemment.

Rappel des hypothèses de recherche

H 1« la mise en place du management par la qualité apporte une plus value économique ».

H 2 « le management par la qualité est pertinent dans le cadre d'une TPE familiale, afin d'optimiser les ressources humaines ».

Tableau 4 Matrice d'analyse de la recherche

Les X matérialisent les entreprises concernées par l'analyse

VARIABLES	CONCERNE	PEU CONCERNE	PAS CONCERNE
Besoins de se réaliser		**XXX**	**X**
Besoins d'estime de soi	**XX**	**XX**	
Besoins d'appartenance		**XXX**	**X**
Besoins de sécurité	**X**		**XXX**
Motivations stratégiques	**XXX**		**X**
Métiers et savoir-faire		**X**	**XXX**
Méthodes et procédures	**XXX**	**X**	
Adaptabilité aux changements		**XX**	**XX**
Barrières d'organisation		**XX**	**XX**
Barrières administratives		**X**	**XXX**
Barrières financières			**XXXX**
Barrières ressources humaines			**XXXX**
Barrières temporelles			**XXXX**

CONCLUSION GENERALE

La problématique qui a orienté notre recherche était d'identifier les liens entre les Très Petites Entreprises et le management par la qualité et, plus spécifiquement, les normes ISO 9001 pour les très petites entreprises. Nous sommes partis du postulat que le management par la qualité optimisait la gestion des ressources humaines et apportait une plus value économique.

Lors du premier chapitre, nous avons présenté les caractéristiques de la TPE. Ces entreprises, de petite taille, sont centralisées autour de leur propriétaire dirigeant, d'où des stratégies intuitives et peu formalisées. Des spécificités liées à la gouvernance des entreprises familiales apparaissent dont la caractéristique principale est la suivante : un amalgame des rôles et des fonctions entre le chef d'entreprise et ses collaborateurs (membres de la même famille). Cette situation implique une dimension managériale *« paternaliste »*. [52]La conséquence majeure est de considérer l'entreprise comme une continuité familiale, où chacun poursuit ses fonctions dans un cadre préétabli par des liens de filiation biologique.

Dans la seconde partie, l'analyse des normes ISO 9001 nous a conduit à examiner les différentes contraintes de la mise en place des chapitres de la qualité soit : l'exigence du système de management qualité, la responsabilité de la direction, le management des ressources, la réalisation des produits. Bien que réservées aux petites entreprises, les normes ISO 9001 répondent à des contraintes très fortes dans les domaines administratifs, du formalisme, du temps nécessaire pour la conduite d'une certification. Il n'en demeure pas moins que les chefs d'entreprise des TPE, engagent des démarches actives vis-à-vis des normes qualité. Ils sont conscients des enjeux économiques et environnementaux, comme le démontre notre observation du terrain.

---

[52] ROBERT.R et BLACKE j et S.MOUTON -*La troisième dimension du management* – Paris – les Editions d'organisations 1987 p182

Notre démarche d'enquêtes repose sur un échantillon relativement restreint : quatre entreprises, deux en Lot et Garonne et deux en Gironde. Nous ne pouvons prétendre ni à l'exhaustivité de nos résultats, ni à une représentativité du tissu des TPE à caractère familial.

Notre conclusion est construite à partir du recueil des entretiens semi-directifs et de l'analyse qualitative des interviews avec l'assistance du logiciel de recherche NVIVO.
Les principaux enseignements de notre enquête nous amènent à répondre aux hypothèses de recherche évoquées auparavant.

En effet, face à un environnement concurrentiel de plus en plus présent, les normes qualité répondent à un développement des marchés, à l'ouverture vers de nouveaux secteurs, comme le confirme le président de l'AFNOR. : *«l'expérience montre que la mise en place d'un système qualité a des impacts positifs pour les petites entreprises, ne serait- ce qu'en termes de confort de travail ou de gain de temps généré par une meilleure organisation, mais aussi par les nouveaux services annexes fournis aux clients et la qualité des relations qui deviennent des atouts commerciaux».* [53]
Le système qualité est donc un atout majeur face à la concurrence et un outil de développement. En effet, la prise de décision pour une TPE peut engager l'entreprise dans un nouveau projet, dans un nouveau positionnement sur le marché, une nécessité de se différencier de la concurrence, de sécuriser les clients en terme de confiance dans les produits ou services. A l'instar, une TPE certifiée qualité pourra répondre à des appels d'offres et ainsi concurrencer des PME-PMI.

C'est par ces éléments stratégiques que la TPE s'achemine vers une performance accrue en termes d'augmentation de résultats économiques. En outre, l'accompagnement vers la qualité se traduit par une amélioration des performances de productivité de l'entreprise. Des chapitres qualité sont entièrement consacrés à l'organisation de la production, à la mise en place de produits, de sources d'amélioration et de traçabilité. Par ce biais, l'entreprise clarifie son fonctionnement, analyse ses processus, ses méthodes.
Bien que cette méthodologie soit conséquente en termes de mise en place, cela nécessite une prise de recul, une analyse du fonctionnement de l'entreprise, un ajustement de l'organisation à tous les niveaux : productions, clients, fournisseurs, création de nouveaux produits.

[53] http//pme-commerce-artisanat.gouv.fr/actualités/manifes/cheminsqualites/PGauthier.htm page 2 (octobre 2008)

Le management des ressources humaines est également mis en avant dans cette approche. Il s'exprime par la prise de recul du chef d'entreprise dans ses choix, par la clarification de ses objectifs stratégiques et par la hiérarchisation des priorités face aux multiples tâches du quotidien. En effet, dans l'espace de la TPE, il existe peu de délégation possible ; aussi ce passage «d'homme - orchestre» à «chef d'orchestre» est efficient dans le cadre de la mise en place d'une démarche qualité. L'intérêt pour une TPE à caractère familial est de permettre aux enfants, par exemple, d'impulser une autre dynamique, de clarifier la fonction de chacun au sein de l'organisation.

Nous validons, dès lors, l'hypothèse que la conduite de la démarche du management par la qualité conduit à impacter les ressources humaines, avec l'appui d'outils tels que les fiches de postes, les procédures d'entretien annuel. Cet état est cependant conditionné à la décision du chef d'entreprise et de son entourage, afin de contractualiser la démarche et d'aboutir à un management plus formalisé.

Cependant, ce constat ne doit pas masquer l'inadaptation des normes pour les très petites entreprises comme le précise le président de l'ARACQ : *«les petites entreprises sont nettement décalées par rapport aux grosses structures dans la mise en place de démarches qualité »*.[54]

La complexité de la lecture des normes pour un chef d'entreprise, pour qui les préoccupations administratives sont souvent reléguées à un second plan, nous semble être un frein à l'extension de la qualité pour les TPE. En effet, les normes sont écrites en faveur des PME et des PMI ; la version réservée aux TPE est une adaptation. Nous pouvons suggérer qu'elles sont antinomiques vis-à-vis de la réalité du quotidien de ce type d'entreprise.

[54] DROIN René -président de l'ARACQ – *une qualité à deux vitesses ? pour une nouvelle approche des petites entreprises –Qualité magazine* - n° 18-p 49 - décembre 1990

Ainsi, les très petites entreprises ont-besoin d'une interprétation personnalisée des normes. Un accompagnement par les organismes consulaires (chambre de commerce, chambre de métiers) pourra leur apporter une aide extérieure afin d'identifier leurs besoins en fonction des démarches qualités, dans l'appropriation des procédures. A cette condition, l'opportunité et les apports du management par la qualité peuvent être totalement efficients pour toutes les très petites entreprises.

Cependant, est ce que cette dynamique impulsée par la démarche par la qualité peut perdurer dans les années à venir ?

De plus dans un contexte de forte turbulence financière, dont les thèmes seront repris lors du salon de la micro entreprise de novembre 2008 à Paris, quel avenir pour les TPE ?

L'enjeu de l'accès aux emprunts pour toutes les entreprises est actuellement une source d'inquiétude dans un contexte économique en pleine mutation.

BIBLIOGRAPHIE

BOUCHIKI Hamid-KIMBERLY John – *Entrepreneurs et Gestionnaires*-Edition – d'organisation- 1994- 175 pages

BUFF Airelle-CARTY Bernard – *Le gouvernement de l'entreprise familiale* – Editions –Publi-Union – 1996- 250 pages [1]

BENTABAT E –et MICHUM S.et TROUVE P. - *Gestion des hommes et formation dans les très petites entreprises* Etude n° 72 CEREQ - 1999

CABY Jérôme et HIRIGOYEN Gérard – *La gestion des entreprises familiales*- Paris-Collection Gestion -2002 -304 pages

DORTIER Jean-François – *Familles permanence et métamorphoses* -Auxerre - Edition Sciences humaines 202 pages

FERRIER Olivier – *Les très petites entreprises*- Edition de Broeck université – Bruxelles-2002- 354 pages

HALDY-RISPAL-Martine –*La méthode des cas*- Edition de Broeck Université- Bruxelles -2002- 250 pages

KENYON-ROUVINEZ Denise – WARLD John– *Les entreprises familiales*- Edition –PUF-2004-127 pages

KOLT François – *La qualité essais sur l'évolution des pratiques du management* - Paris-Collection Vuibert -2002- 245 pages

LAPLANTINE François et DE SINGLY François – *La description ethnographique* – Nahan- - 1996 -134 pages

LABRUFFE Alain – *Communication et qualité* Edition- AFNOR Saint Denis - 2003 -228 pages

La certification Qualité à l'usage des TPE-PME-PMI guide de lecture de la norme ISO 9001-2000 – Edition AFNOR – Saint Denis- 2003 – 102 pages

ROBERT.R et BLACKE j et S.MOUTON -*La troisième dimension du management* – Paris – les Editions d'organisations 1987 p 182

RONGERE Pierrette -*Méthodes en sciences sociales*-Edition Dunod –Paris – 1975 -118 pages

VAN DEN BULKE Philippe et MONEME Ivan - *Le management relationnel* – Edition- Dunod – Paris 1999 -208 pages

Sites Internet consultés et en notes de bas de pages

http://www.liens –socio.org/article (consulté en aout 2008)

http://www.apce.fr (consulté en septembre 2008)

http://www.Dunod 2006-penser le management en action sociale et médico-sociale-jean-rené-Loubat.fr (consulté en juin 2008)

http//www. iae.univ-poitiers.fr/affi2006/coms/120.pdf (consulté en aout 2008)

http://www.liens –socio.org/article (consulté en juillet 2008)

Observatoire APCE - 148-Septembre (consulté en toute l'année 2008/2009)

www//insee.fr (consulté en aout 2008)

http://projets.gologil.com/airepme/images/files/1996/2Gplane.pdf.(consulté en novembre 2008)

http//pme-commerce-artisanat.gouv.fr/actualités/manifes/cheminsqualites/PGauthier.htm (consulté en octobre 200)

http://.kpmg.fr/fr/press/documents/cp-entreprises-familiales.fr (consulté en avril 2008)

http//www cairn.info /article page 9 (consulté en juillet 2008)

http ://www-qualite.normes ISO 9001 p 6 (consulté en août)

http://www.ftpe.com/ftpe

http ://www.iso.org/iso/fr/iso_catalogue/management_standards/iso p 2 (consulté en aout 2008)

Revues :

Qualité en mouvement - n° 31 –*la qualité dans les très petites entreprises*- Dossier n° 31- 2003-

Qualité magazine - n° 18 – *la stratégie qualité dans le tertiaire*-la revue de l'AFAQ 1990

Manuel du logiciel NVIVO 35 pages 2006

ANNEXE

Le guide d’entretien semi directif

J’aimerais que vous me racontiez la mise en place des normes qualité au sein de votre entreprise ? Je vous remercie par avance de votre collaboration.

La mise en place des normes fait suite à un choix volontaire ? Si oui pourquoi ?

Si non pourquoi ?

Cette mise en place fait suite à la pression de vos fournisseurs ?

Oui non un autre prestataire ?

Quelles ont été vos motivations ?

Quelle a été la démarche de mise en place ?

Avez-vous fait appel à un cabinet extérieur, une stagiaire ? une aide ?

Quel est le temps consacré à la mise en place de la démarche ?

Quel a été le montant financier ?

Quelles ont été les sources de difficultés de cette mise en place ?

- en termes de dispositif administratif ?

- en termes de ressources humaines ?

- en termes d'implication personnelle ?

- en termes financiers ?

de stratégie de développement

Quels ont été les points positifs dans la mise en place d'outils de management ?

- en termes de dispositif administratif ?

- en termes de ressources humaines ?

- en termes d'implication personnelle ?

- en termes financiers
- de stratégie de développement

Que retirez-vous globalement de cette expérience ?

Extraits d’entretiens du logiciel NVIVO

Name: Tree Nodes\Motivations\Réaliser

¶*9: Motivations, c’est une démarche, c’est pour avoir quelque chose à nous, se battre pour nous au lieu de se battre pour un patron. Et qu’on a quelque chose de concret, voir si on est capable de faire quelque chose et laisser quelque chose à nos enfants. Notre volonté c’est la remise en question, recherche d’efficacité, et trouver des solutions pour travailler avec mon mari sans conflit et aussi avec mes enfants voilà.*

¶10: J*e suis allé le voir pour son conseil sur des outils de management, mais je n’avais pas encore conscience que des outils de management et l’étape de la qualité ISO 9001 version V 2000. Je demandais des outils de structure pour structurer l’entreprise heu et au terme de toutes nos discussions et au vu de la photo de l’entreprise. Là où il fallait aller pour prendre son développement et là où il fallait aller pour la placer dans une voie pérenne et non pas immédiate en terme de rentabilité. Lui m’a guidé vers la norme ISO 9001 V 2000 (ami du chef d’entreprise)*

¶86: *En terme de stratégie de développement, aujourd’hui le seul point positif, que je vois, c’est qu’avant la direction traçait une stratégie de développement et point fini. Donc maintenant c’est plus ça, parce qu’il va falloir adapter une stratégie de développement. Comme je vous l’ai dit tout à l’heure, au système de management par la qualité, et par ce qu’il va falloir la formaliser la stratégie de développement. Initialement il va être plus pragmatique voilà donc, ça c’est le premier point positif*

¶90: l’entreprise peut évoluer et la direction est au minimum assurée, on progresse mais on a des doutes par exemple. Voyez, il y en a qui recherche un associé pour leur savoir-faire et bien la qualité vaut un associé. Ces outils là on n’avance pas tout seul, une direction n’avance pas toute seule dans son chiffre d’affaires s’il y a un système de management qualité voilà.

¶75: Une expérience enrichissante, j’ai appris beaucoup de choses ce qui a été assez surprenant à mes yeux, c’est en fait que le système nous oblige à structurer, organiser. Mais en fait une entreprise se doit de l’être organisée et structurée. Essayer de mettre en place des procédures de façon très naturelles, sans que pour autant une norme vous dise ce que vous devez faire. Comme

cela, donc là moi, j'ai été assez surprise, est ce une cette façon de nous contrôler, je ne sais pas. Ce n'est pas un poids de plus pour je ne sais pas. Je n'ai pas bien saisi au départ et puis vu comment c'est appliqué au quotidien on a mis en place plein de choses grâce à cette norme là, donc c'est positif

Name: Tree Nodes\Motivations\Estime

¶3: l'application surtout chez nos clients, qui aujourd'hui est reconnue, puisque beaucoup d'entreprises à activité sensible par moment SNCF EDF, ou agroalimentaire font appel à nos services

¶*76: Oui beaucoup, mais je pense que si on veut que marche une entreprise, il faut s'impliquer personnellement.Ca a toujours été le cas donc aujourd'hui pour moi ce n'est pas un souci*

¶*91: Aujourd'hui sur nos produits on avait avant, on ne formalisait pas de la même façon. Parce qu'on a une gestion de production. Bien sûr qui est tout informatisé, ce qui veut dire que tout est sauvegardé on avait une traçabilité avant mais qui était plus disparate. Aujourd'hui on est vraiment connu à un dossier, et aujourd'hui même après des années en arrière, il suffit de ressortir un dossier de construction et on sait c'est qui ? Quand ? Pourquoi et comment a été faite cette tuyauterie. Donc cette technique de pictogramme que l'on insère sur nos tuyaux, qui eux sont indestructibles, que dans 10 ans on devrait normalement les retrouver*

¶4: Oui volontaire, c'est à la fois quelque chose, qui me tient à cœur par rapport à l'historique (émotions ……) de mes parents. J'ai très mal vécu heu le fait que mes parents soient commerçants. Je n'ai pas eu de vie affective, d'un point de vue sentimental, on a été oublié. C'est pour cela que je ne veux pas faire vivre cela à mes enfants tous les jours. C'est pour ça que mes enfants maintenant, ils sont grands, j'ai attendu si longtemps. Et que je vais reprendre un restaurant en famille avec mon mari et mes enfants. Seulement maintenant, c'est un gros chalenge, une volonté et une remise en question. Parce ce que chacun travaille de son côté et là on va travailler ensemble. Et là là en couple chez mes parents quand cela n'allait pas dans le magasin, c'est nous qui prenions. Cela m'a trop marqué……(émotions….) on n'a pas eu, j'ai pas voulu faire vivre cela à mes enfants, donc j'ai voulu réfléchir me remettre en question avec la

reprise de l'entreprise voilà.

¶*66: Alors les points positifs de la mise en place des normes qualité, en terme de dispositifs administratifs. Bon là, c'est tout simplement la bonne tenue des tableaux des comptes dans le moindre détail, à savoir kit et pack fonctionnait avant, avec une comptabilité qui était analytique. Et ensuite moi, je tenais voyez-vous des tableaux sous Excel qui me disaient, telle personne m'a apporté tel marché. Il faudrait donner telle commission à tel groupe, parce qu'il m'a fait rencontrer tel ou tel partenaire untel, untel, partenaire. Il bénéficie de plus de trente cinq pour cent de remise et pas de trente, qui est un taux de remise maximum. Bon j'avais un panel de fichiers absolument innombrables, on avait une compta qui était bien tenue des fichiers dans tous les sens. Pour ma part, on arrivait à s'y retrouver à peu prés, mais parce qu'on connaissait les clients et parce que c'était de la taille artisanale. Mais quand un client appelait, bonjour c'est Bosch Security qui est à l'appareil, parce que Bosch Security était connu de nous tous, on savait que son taux de remise était de 42 %, on savait que le PDG c'était untel. Mais on n'avait pas de fiche client, mais tout le monde le connaissait. Voilà donc en terme de dispositif administratif, ce qu'a apporté la mise en place de la qualité, c'est le rassemblement de toutes les informations et détails concernant chaque client. C'est vraiment placé au cœur du système, parce que tout dépend des fiches clients dans le système qualité les fiches clients sont stockées sur un seul et unique serveur. Donc quand un client, quand un salarié a un client au téléphone, que ce soit le salarié qui s'occupe de la partie logistique administrative, comptabilité technique ou direction. On ouvre tous la même fiche client, avec un suivi de client et effectivement il n'y a plus besoin de se rappeler que Bosch Security a 42 % de remise, que le directeur c'est untel. Parce ce qu'on ouvre la fiche, tout se résume, on a tout sous les yeux. Voilà c'est fort indéniable, c'est le support qu'il fallait mettre en place dans la retenue d'infos, dans tous les détails et accessibles à tout le personnel, au temps t où on en a besoin voilà, ça c'est le gros point positif en fait*

¶*16: On a établi petit à petit, les démarches que l'on a testé auprès de notre équipe, on a évalué la pertinence de ces processus, de ces démarches. Là et elle a évolué comme ça petit à petit, jusqu'à aboutir à ce nouveau système, la mise en place de processus la mise en place de logigramme donc voilà et à toute une procédure*

¶13: Cela a été une démarche supplémentaire dans la traçabilité de notre produit, pour le produit on a une gestion informatique de tout cela bien sûr. On ne le formalise pas de la même façon aujourd'hui, on a des dossiers techniques avec toute la traçabilité. Ils sont vraiment très bien répertoriés et aujourd'hui bien, pour une affaire ancienne, on est capable de retrouver le producteur chez qui cela a été fabriqué, le numéro de coulé, la façon dont cela ça a été fabriqué. Avec quoi pour assurer une traçabilité complète de nos produits

¶31: *On avait un souci de gens non qualifiés, qui faisaient des tuyauteries sur des matières dangereuses, donc à un moment ou à un autre. On a essayé de sensibiliser nos clients à bien les identifier, de ne pas faire n'importe quoi, avec n'importe qui. Demain le risque, c'est vous qui le prenez aussi, puisque si vous n'êtes pas capable*

¶37: c'est *avec ces gens là, qu'on a décidé suite à la mise en place de cette DESP, la mise en place chez nous et de l'appliquer à 100 %. Aujourd'hui ces organismes notifiés et be ont confiance en nous. Entre guillemets, puisqu' ils viennent nous auditer ils peuvent nous auditer quand ils veulent. Mais ils ne viennent pas, parce qu' ils savent que quant on remet un dossier, le dossier est complet, qu'il est formalisé comme il faut, donc les règles au niveau du contrôle chez eux il y a aucun souci les choses se passent bien aujourd'hui.*

¶86: *Oui cela a été puisqu'on a aussi par cette occasion sensibilisé nos clients à cette norme, systématiquement sur nos docs elle y figure.*

Name: Tree Nodes\Motivations\Sécuritépro

¶8: On avait des problèmes de concurrence avec des petites structures ne connaissant pas des fluides dangereux, où les mises en application de ces fluides. L'exécution des travaux à réaliser pour que ces fluides soient faits en sécurité. Donc on a voulu, nous on avait beau avoir l'expérience on a voulu mettre en plus cette norme.

¶8: Se faisant pour encore rassurer nos clients, de façon à ce que l'on ait le plus que l'on pouvait apporter par rapport à des concurrents, qui n'apportait pas cette sécurité quant à la fabrication de ses tuyauteries.

¶9:

¶13: *Les motivations c'est de la qualité la qualité, chez nous c'est quelque chose. Qui est avec ou sans normes est toujours présente, il faut savoir que ce soit une tuyauterie qui soit dangereuse, on là fera sous qualité. Une tuyauterie qui sera un tuyau d'égout qui sert à rien, on la fera sous qualité une pièce qui présente un risque, elle sera réalisée de la même façon, avec la même traçabilité donc pour nous si vous voulez la norme n'est pas un but en soi.*

¶31: *On avait un souci de gens non qualifiés qui faisaient des tuyauteries sur des matières dangereuses. Donc à un moment ou à un autre on a essayé de sensibiliser nos clients, à bien identifier ne pas faire n'importe quoi avec n'importe qui. Car demain le risque, c'est vous qui le prenez aussi, puisque si vous n'êtes pas capable en tant que vous chef d'entreprise utilisant, des prestataires extérieurs. Vous connaissaient les prestataires, vous apportez les renseignements, afin que ce soit une norme applicable chez vous. Ce qu'il faut savoir c'est que s'il y a un souci industriel, le premier à aller en prison c'est vous et non nous spécialement Voilà.*

Name: Tree Nodes\Motivations\Stratégiques

¶3: *.Les normes qualité chez nous ont été mises en place afin de satisfaire, .nos clients dans une démarche qualité qu'on avait et de traçabilité.*

¶3: *Nouvelles normes Européennes mises en place en 1997, en application effective en 1999, donc dés 2000, on a été une des entreprises précurseur en Lot et Garonne et même dans la région Aquitaine pour la mise en place de cette norme*

¶3: *Sans pour autant que l'on soit certifié ISO quelque chose, notre norme aujourd'hui DESP nous permet de nous démarquer par rapport à nos concurrents.*

¶8: *Oui tout à fait. Tout bêtement par - ce que dans notre profession, l'activité comme la notre, comme dans la tuyauterie industrielle peut être exercée du plombier jusqu'à la grosse société de la tuyauterie industrielle. Et donc, on avait des problèmes de concurrence avec des petites structures. Elles ne connaissaient pas des fluides dangereux, ou les mises en application de ces fluides et l'exécution des travaux à réaliser pour que ces fluides soient faits en sécurité.*

¶31: *Moi ma démarche je dirais heu ….que cela a été ce que l'on disait tout à l'heure un phénomène de concurrence.*
¶42: *On a essayé de faire deux trois petites cessions, je ne dirais pas des stages c'était des rencontres, des formations et de là après j'ai dis oui. Cela ça me tente, ça fera le plus qui pourra dire que demain l'on se démarquera par rapport aux autres.*

¶86: *Quand on vient discuter commercialement, le langage commercial vous savez bien que quelque part on lui apporte au client, au client un plus, je prends un client comme EDF, ou ils ont un très gros bureau de contrôle. Tout ce qui est travaux chez eux qui se trouvent, à en qualité de soudure. Tout type de soudure, ce sont des gens avec qui aujourd'hui on est en partenariat. Pour une structure comme là, et ben ils font appel à nous, quand ils ont des soucis de soudure de façon à pouvoir leur apporter des solutions.*
¶87:
¶91: *Les points positifs, c'est comme je vous le disais tout à l'heure en terme de client c'est d'apporter un plus commercial à nos clients d'avoir une traçabilité.*
¶106: *Aujourd'hui on a un aura qualité au dessus de notre tête, et c'est vrai que ça, quelque part on le vend. On ne le vend pas toujours, mais je ne relâcherais pas à la règle de la qualité de l'entreprise. Et c'est ce qui fait que depuis 15 ans localement et nationalement, on est connu parce qu'on applique toujours cette même rigueur dans notre charte de la qualité.*
¶121: *Oui ça c'est clair, ça fait partie de toutes les façons de nos arguments commerciaux sur notre plaquette, sur nos cartes de visite et le bouche à oreille. En face nos clients, il est clair que ça fait partie de notre qualité de l'entreprise nos arguments de vente quoi. On n'est pas meilleur que les autres le fait de le dire, de le faire, de l'appliquer de le résumer à la fin on leur prouve quoi*.

¶137:*Je critique, j'imposerais que ça ce soit une obligation pour toute entreprise de tuyauterie industrielle, de respecter cette norme DESP de l'article 1 à l'article le dernier. De façon à ce que tout le monde soit dans cette norme de qualité, de façon à avoir un biais de concurrence sur le même pied, qu'on soit au moins concurrentiel.*

3: *On avait besoin de prendre des clients, un petit peu plus importants qui eu avaient la requête, d'avoir un fournisseur certifié. Ca c'est la première raison et d'autre part, selon un point de vue purement marketing, il fallait être certifié avant de pouvoir aller voir des groupes comme France télécom Siemens. Donc l'idée, c'était ça, d'une part kit et pack pour son propre développement et sa pérennité et pour se placer dans une voie pérenne, devait absolument avoir des outils qualités, parce que les gens étaient habitués à travailler avec des clients réellement de taille artisanale. Donc ils ne savaient pas au-delà de quoi ils allaient et d'autre part pour des raisons marketing, c'est les deux points essentiels*

¶4:

¶13: *La première démarche de décision, c'était la volonté de le faire de la part de la direction. En être convaincu, moi j'étais convaincu à l'époque. De toute façon on ne pouvait pas aller voir de gros clients alors que les gens n'avaient pas d'outil sur lequel s'adosser. Voilà donc, c'est bien cette manière familiale de faire, ça fait la solidarité d'une équipe, chacun a une culture d'entreprise mais au bout d'un moment il faut s'arrêter ça c'était la première démarche.*

¶81: En termes financiers, les retombées ne sont pas mesurables aujourd'hui. Elles le seront avec le SAV etc. notamment. Puisque là on a fini de développer une nouvelle gamme, qui est mise en commercialisation depuis trois mois. Donc on va pouvoir voir, parce qu'on a un test de validation relativement complexe. Donc on a tout mis les systèmes beaucoup plus rudes et beaucoup plus détaillés qu'on le faisait avant de le mettre sur de la grande commercialisation. On devrait en voir le retour très rapidement en fait, hein sur le taux de SAV qui sont le terme financier le plus important en fait. Bien sur et je l'espère en terme de réputation d'entreprise, où là c'est un apport énorme à savoir par le fait que kit et pack ait le logo ISO 9001 V 2000. Ca va nous permettre d'aller voir des clients, qu'on aurait pas pu aller voir avant, mais des clients il y en a plein, mais j'entends l' augmentation du chiffre d'affaires. Le fait que kit et pack devienne tellement professionnel, soit une entreprise tellement empreinte de communication de savoir vivre et de joie de vivre. Que finalement elle rayonne, que ça fasse venir les clients, donc si parce que Walter est quelqu'un de très professionnel qui envoie les colis en vingt quatre heures car il a un bon service qualité qui tient la route avec l'approvisionnement du stock et des marchandises, les clients sont contents.

C'est énorme les retombées financières, vous voyez j'ai pris un exemple très précis où tous nos

concurrents sont très mauvais en face. Vous allez voir un distributeur vous lui demandez dix pièces de ça, il ne les a pas aujourd'hui dans notre métier, il ne les a pas nous on a fait en sorte qu'on les ait. On n'arrivera pas peut être à dix, on arrivera à huit ou neuf. Mais on sera meilleur que les autres, parce qu'on à réfléchi à l'approvisionnement des marchandises et qu'on a centré le client au centre de nos efforts. Donc voilà, je l'estime réellement si on parle de 2009, je pense que c'est quand même soixante dix mille euro, oui réellement c'est presque dix mille euros mensuel qui peuvent être porté uniquement par le rayonnement d'une entreprise professionnelle.

¶86: Le deuxième point, c'est que dans l'ombre des gros contrats, qui mêlent conseil général, conseil régional, politicien, gens de haut niveau social, gros groupes, personnes sur des sièges éjectables etc. Donc on va dire dans les méandres d'un système de business, qui n'est absolument pas pragmatique, on veut pouvoir adapter notre stratégie au plan du système de management par la qualité. Bien il faut bien voir tout ça, d'un œil purement professionnel, ça veut dire qu'on va séparer le moment où on est là en rendez-vous, avec le représentant de Siemens, le directeur de la branche sécurité Siemens, qui réunit dans les dix personnes les plus importantes en France pour Siemens. Donc c'est une personne importante quand vous êtes dans son bureau vous allez jouer un jeu commercial et marketing, ça c'est le job d'un PDG ou d'un directeur des relations extérieures. Mettre en avant l'entreprise, mais toujours et nécessairement le troisième thème sera de formaliser sa demande, et même si c'est le directeur de Siemens. Si sa demande n'est pas formalisable, on se retire car si on ne peut pas répondre à une demande formalisé, pragmatique qu'on n'est pas en mesure d'intégrer au sein de kit et pack et du système de management par la qualité, surtout si c'est un gros client, alors on ne répondra pas. Donc pour résumer le point positif essentiel du SMQ dans kit et pack dans la stratégie de développement, c'est de poser des jalons et des gardes fous voilà.

Les demandes qu'avaient réellement kit et pack pour une banque, chose qu'on n'avait jamais faite avant aujourd'hui on l'a noté, non pour aller au devant de tel client, avec tel chiffre d'affaires. Nous n'avons pas la trésorerie nécessaire, nous ne pourrons pas approvisionner le stock en produit pour cette manne financière. Voilà donc, on s'en est aperçu parce qu'on a fait la simulation on a dit bon, on veut tel client, il s'agit d'un client qui fait la moitié du chiffre d'affaires de kit et pack. Aujourd'hui on va le prendre, c'est ce qu'on attendait, mais on ne va pas le prendre n'importe comment, on va le prendre en connaissance de cause: quelle est la

rotation du stock nécessaire pour ce client, là les délais d'approvisionnement, la quantité minimum en stock. Tout cela on a tous les indicateurs, donc je sais qu'en tant que directeur, toutes ces données là, elles sont solides voilà. Donc il faut beaucoup réfléchir au

début, il faut penser à tout ce qui peut se passer. C'est énorme les clients, le financier, c'est énorme une fois que c'est formalisé, mis dans l'entonnoir. On sait si on prend le client ou pas, voilà et on le sait pour tous les autres clients, on aura juste
à le faire passer dans l'entonnoir. Donc le troisième point, réellement après une longue réflexion quand même, c'est que l'entreprise peut évoluer et la direction est au minimum assurée. On progresse, mais on a des doutes, cela rejoint les gardes fous, les jalons que je vous donnais tout à l'heure. Ca vaut un associé par exemple, voyez il y en a qui recherche un associé, pour leur savoir faire et bien la qualité vaut un associé. Ces outils là on n'avance pas tout seul, une direction n'avance pas toute seule dans son chiffre d'affaires, s'il y a un système de management qualité voilà ¶

¶3: Alors oui c'est une démarche volontaire, dans la mesure où on s'est rendu compte que pour obtenir des marchés, il fallait s'inscrire dans un système de management qualité. Donc nos principaux acheteurs AIRBUS nous ont confirmé que c'était important et vital pour notre entreprise de suivre cette démarche là. Et de toutes les façons, on en avait déjà parlé avec la direction et dans un premier temps on devait le faire donc oui, c'est une démarche volontaire
¶8: La motivation c'est surtout pouvoir apporter des nouveaux marchés, surtout avoir une autre crédibilité auprès des clients nouveaux, parce que c'est un gage. Et bien oui, c'est un gage ça rassure le client, c'est structurer des process, qui lui permettent de suivre la logistique le planning. Donc ça rassure énormément et de toutes les façons aujourd'hui, dans notre secteur d'activité on est obligé d'être accrédité.

¶49: C'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'était logique au départ on avait une vision de stratégie de développement. Accrocher de nouveaux contrats, avoir de nouveaux clients et pour cela il fallait être certifié, ou tout au moins avoir un système de management qualité pour avoir des crédits en terme de développement. Ce que ça nous a apporté, c'est surtout en terme d'organisation interne, dans la mesure où on a structuré chaque processus d'étude, de

conception donc de fabrication d'intégration tout est clair. On a des classeurs des outils qualité avec des procédures à suivre claires voilà.

¶58: Comment dire, on a au niveau du personnel, notamment normalement au niveau de l'équipe qui est censée appliquer les procédures. On a gagné en fait, en réactivité dans certaines difficultés récurrentes sur
des problèmes qu'on a mis en évidence, dans les non-conformités par exemple. Lors des réunions qualité en fait, donc on essaie d'être plus opérationnels, réactifs, et faire évoluer le système de management qualité en fonction de nos besoins et des exigences de nos clients. Car tout évolue tellement vite et puis les marchés il faut être réactif et obtenir des nouveaux clients et puis donc de le faire évoluer.
¶66: Pour l'instant on n' a pas fait le bilan, je ne peux pas trop répondre, par contre au sein du système qualité on a mis un système pour évaluer nos fournisseurs, nos sous traitants. Et donc en fait chaque année on fait des diagrammes qui mettent en exergue tous nos points positifs, en termes de réactivité de délais, de coût financiers. Comment ils se posent vis-à-vis de leurs concurrents et cela nous permet à nous, à la fin de l'année de voir où on a gagné de l'argent, avec qui on peut continuer à travailler, et ceux qu'on éjecte de notre panel de sous traitants certifiés. En fait heu oui sur ce point là en fait on fait énormément de progrès donc voilà
¶121: Oui ça c'est clair, ça fait partie de toutes les façons de nos arguments commerciaux sur notre plaquette, sur nos cartes de visite et le bouche à oreille en face nos clients. Il est clair que ça fait partie de notre qualité de l'entreprise nos arguments de vente quoi on n'est pas meilleur que les autres, le fait de le dire, de le faire, de l'appliquer, de le résumer, à la fin on leur prouve quoi.
¶71: Mais par contre nos clients nous demandent à nous, de leur fournir un fichier de sous traitants certifiés et ça coince, car on essaie de travailler avec des petites équipes. Généralement c'est plus simple, plus souple, donc on peut aussi travailler sur des délais et on a des relations avec des sous traitants assez fidèles. Donc on travaille sur les prix, sur les délais, par contre nos clients eux exigent cette certification, et là ça bloque et là on est un peu face à un dilemme et il va falloir trouver des solutions.
¶75: Surtout ça me permet d'obtenir des marchés, c'est le plus important en tout qu'à, nous notre crédo dans l'entreprise, c'est de créer la valeur aux projets qui nous sont confiés, en

respectant les exigences clients en fait c'est ça le point fort de ce système là voilà.

Name: ***Tree Nodes\Stratégies\Savoirs-faire***

¶37: La mise en place a été faite auprès des organismes notifiés, ce qu'on appelle chez nous c'est-à-dire des organismes de contrôle. On avait avant des contrôles soudures, que l'on appelle des contrôles pressions, sur nos tuyauteries avant que cette norme ne soit mise en place, on a certaines obligations en fonction des risques.

¶37: On avait déjà des organismes notifiés qui s'appelaient APAV MORISMO VERITAS et ces gens là donc, venaient nous auditer et venaient contrôler notre travail ou alors on leur amenait

¶37: Avec ces gens là on a décidé la mise en place de cette DESP, la mise en place chez nous c'est de l'appliquer à 100 %. Aujourd'hui ces organismes notifiés ont confiance en nous entre guillemet puisqu'ils viennent nous audite. Ils peuvent nous auditer quand ils veulent, mais ils ne viennent pas, par ce qu'ils savent que quand on remet un dossier, le dossier est complet, qu'il est formalisé, comme il faut. Donc les règles au niveau du contrôle chez eux il y a aucun souci les

¶13: C'était la volonté de la direction, vous remettez une équipe vraiment extraordinaire humaine mais qui manquait d'outils et de professionnalisme.

¶24: La deuxième, c'est qu' une fois qu'on a choisi l'organisme certificateur qui était l'AFAC AFNOR, on a décidé qu'il fallait un stagiaire pendant au moins six mois au sein de kit et pack, si on voulait faire ce travail là en profondeur. Donc on a pris un stagiaire, cette stagiaire qui était donc Jessie Fillastre a été guidé par Thomas, qui lui était le responsable, on va dire externe, mais qui nous guidait, qui suivait le projet, qui venait une fois toutes les trois semaines. Donc ça été ça en gros, une personne extérieure à l'entreprise qui a drivé, un peu l'implantation qualité pour l'entreprise et une stagiaire à plein temps. C'est vraiment un travail de fond concret, au niveau des papiers de l'administration et tout ça avec le travail psychologique avec les salariés, pour les sensibiliser et tout ça c'est un travail très considérable.

¶90: Alors bon la balance penche vers quelque chose d'assez exceptionnel, la qualité je trouve que la qualité c'est un outil précieux, dans le système dans lequel on est aujourd'hui. Parce qu'on va tout simplement vers des relations qui deviennent distendues, voire même d'indifférence, en fait entre les salariés et les différents niveaux de hiérarchies, ça c'est indéniable en France.

¶12: Dans un premier temps on a eu une réunion avec toute notre équipe de travail, de façon à discuter de ce système, est ce que les personnes dans notre équipe connaissaient ce système. Ensuite, donc la direction s'est renseignée auprès d'organismes, donc là, ils ont eu une réunion avec Guyenne Environnement, qui leur a expliqué les modalités. Comment mettre en place le système et donc avec l'appui du bureau d'assurance qualité que l'on a nommé on a mis le

¶20: Qu'ils ont fait une espèce de formation sur deux jours, donc Eric travaillait avec Sylvie Martinet pour les connaissances de la norme. Ils ont travaillé, je crois sur la mise en place de système de notre entreprise pour voir comment cela marchait, ils se sont inspirés en fonction de nos besoins et de nos exigences clients. Et donc les procédures se sont mises au fur et à mesure en place au fil de cette formation là.

Name: Tree Nodes\Stratégies\Methodes

¶37: Pour le montage, tout cela ça se passe aujourd'hui sans aucun souci de qualité de fabrication, de qualité de soudure et bon la semaine prochaine .on effectuera les premières tâches.

¶54: Au départ cela a été long, je dirais que cela a été plus dans la compréhension de mette en place une trame, de façon à ce que cette trame aujourd'hui, et bien elle nous serve dans tous les dossiers produits. Fallait monter un schéma alors la norme, elle ne définit pas ces schémas bien sur elle, elle définit mais pas aussi précisément qu'on le voudrait. Donc en interne on a crée une trame et cette trame aujourd'hui nous sert depuis des années. Aujourd'hui on travaille toujours sur cette même trame et après c'est du travail. Je dirais de secrétariat individuel par- ce que moi la partie technique est faite manuellement et ensuite la partie secrétariat est faite, mais la trame existe d'office.

¶55:

¶91: Aujourd'hui sur nos produits, on formalisait, pas de la même façon parce qu'on a une gestion de production. Bien sur, qui est toute informatisée, ce qui veut dire que tout est sauvegardé, on avait une une traçabilité avant, mais qui était plus disparate. Aujourd'hui, on est vraiment connus à un dossier et aujourd'hui même, après des années en arrières, il suffit de ressortir un dossier de construction et on sait C'est qui ? Quand ? Pourquoi et Comment ? A été

faite cette tuyauterie et donc cette technique de pictogramme que l'on insère sur nos tuyaux, qui eux sont indestructibles, que dans 10 ans on devrait normalement les retrouver.

¶77: *Alors en terme d'implication personnelle, eh bien les points positifs, c'est que chacun sait ce qu'il a à faire voilà. Le problème d'un salarié par exemple où d'un cadre supérieur, c'est que vous leur confiez un projet, ils peuvent déborder d'énergie, prendre des responsabilités, qu'ils n'ont pas à prendre. En imposer à d'autres qui n'ont pas à prendre non plus.*
Gérer la pression et je peux vous assurer que dans la boîte d'une taille de kit et pack, quand on fait un million d'euros de chiffre d'affaires et que le client qui appelle, il est potentiellement référent à un chiffre de trois cent mille euros, c'est de la pression. Donc en terme d'implication personnelle ce qu'a apporté la qualité, c'est que les gens font leur travail. On va dire sans la pression, car maintenant c'est simple la direction s'est engagée dans le système de management par la qualité ok, mais il y a engagé ses salariés. Quelqu'un reçoit un exemple à Siemens, il ne sait pas répondre, il l'écrit, je n'ai pas su répondre à tel client, à tel moment, on ne dit pas de bêtise, pas de pression pour rien. On ne prend pas des responsabilités que l'on n'a pas à prendre, par contre celle que l'on a, on ne se cache pas derrière, ils ne vont pas faire la tortue n'ont plus. Je sais pas, j'ai dis ça aux clients, mais je ne sais pas ce qui c'est passé. Voilà on s'es, dit c'est un outil, il faut que cet outil là serve aux gens à assumer cent pour cent de leurs responsabilités professionnelles, mais à enlever le fait aussi, que quelque fois on a besoin de faire cent cinquante pour cent de travail, parce que l'on croit qu'un client est important donc là le salarié n'a pas à faire ça non plus. Donc, en terme d'implication personnelle les gens qui ont des caractères très différents. Ici il y a des gens, qu'ont vraiment qu'ont une grande gueule, c'est le mot. Vous voyez personnalité très forte, qui vont imposer leurs choix, il y a des gens très timides, il y a des gens posés, réfléchis, d'autres plus vifs commercialement partant. Donc tous ces gens ont permis de peser le poids de leurs responsabilités, le poids de la pression a permis que le système de management par la qualité, leur a vraiment permis de positionner leur profil de travail au niveau de l'entrepris. Sans donner une implication personnelle réellement plus forte, c'est qu'avant on faisait un peu tout et un peu rien, s' il y avait besoin d'un coup de main au stock, s'il y avait besoin d'aller à la technique, on allait à la technique. Aujourd'hui les gens se sont recentrés et beaucoup plus impliqués dans leurs profils de travail exact que le système de management par la qualité a définit voilà.

¶86: *Le deuxième point, c'est que dans l'ombre des gros contrats, qui mêlent conseil général, conseil régional, politicien, gens de haut niveau social, gros groupes personnes sur des sièges éjectables etc. Donc on va dire dans les méandres d'un système de business, qui n'est absolument pas pragmatique. Si on veut pouvoir adapter notre stratégie au plan du système de management par la qualité et bien il faut bien voir tout ça d'un œil purement professionnel. Ca veux dire, qu'on va séparer le moment, où on est là en rendez vous avec le représentant de Siemens, le directeur de la branche sécurité Siemens, qui réunit dans les dix personnes les plus importantes en France pour Siemens. Donc c'est une personne importante, quand vous êtes dans son bureau, vous allez jouer un jeu commercial et marketing. Ca c'est le job d'un PDG ou d'un directeur des relations extérieures, mettre en avant l'entreprise.*
Mais toujours et nécessairement le troisième thème sera de formaliser sa demande et même si c'est le directeur de Siemens, si sa demande n'est pas formalisable, on se retire. Car si on ne peut pas répondre à une demande formalisée, pragmatique, qu'on n'est pas en mesure d'intégrer au sein de kit et pack et du système de management par la qualité, surtout si c'est un gros client alors on ne répondra pas. Donc pour résumer le point positif essentiel du SMQ dans kit et pack dans la stratégie de développement, c'est de poser des jalons et des gardes fous voilà.

¶8: *La motivation c'est surtout pouvoir apporter des nouveaux marchés, surtout avoir une autre crédibilité auprès des clients nouveaux, parce que c'est un gage et bien oui c'est un gage, ça rassure le client. C'est structurer des process qui lui permettent de suivre la logistique, le planning. Donc ça rassure énormément et de toutes les façons aujourd'hui dans notre secteur d'activité on est obligé d'être accrédité.*
¶16: *On a établi petit à petit les démarches que l'on a testé auprès de notre équipe, on a évalué la pertinence de ces processus de ces démarches là et elle a évolué comme ça petit à petit jusqu'à aboutir à ce nouveau système. La mise en place de processus, la mise en place de logigramme donc voilà et à toute une procédure.*
¶32: *Deuxième temps construire des procédures qui s'insèrent rapidement dans notre rythme de travail, c'est-à-dire que dans les cinq minutes, on sait quelles tâches sont à faire, comment remplir, donc trouver un système aussi lisible, pour à la fois les amener à le faire, sans trop, sans trop râler. Donc ça et puis aussi l'objectif c'était aussi de montrer donc à nos clients, comment*

nous on fonctionnait et comment nous on travaillait avec le système de management de la qualité. Donc là aussi on a énormément travaillé pour leur montrer notre méthode de travail, donc on est structuré de façon à leur rendre un produit dans les temps fini, avec des certificats de contrôle et des certificats de conformité. Tout ça dans le cadre de notre système de management par la qualité.

¶49: C'est ce qu'on disait tout à l'heure, c'était logique au départ, on avait une vision de stratégie de développement accrochée, de nouveaux contrats, avoir de nouveaux clients et pour cela il fallait être certifiés. Ou tout au moins avoir un système de management qualité pour avoir des crédits, en terme de développement. Ce que ça nous a apporté, c'est surtout en terme d'organisation interne, dans la mesure où on a structuré chaque processus d'étude, de conception, donc de fabrication d'intégration. Tout est clair on a des classeurs des outils qualités avec des procédures à suivre claires voilà.

¶54: Alors en termes de dispositifs administratifs, donc en fait, on a une traçabilité de toutes les étapes jusqu'à la fabrication. Donc en terme administratif, c'est plus facile pour la personne qui s'occupe de la gestion, comptabilité, parce qu'on s'y retrouve plus facilement. Voilà et puis surtout, c'est plus clair on a réduit les procédures de façon à gagner du temps donc voilà c'est très simple.

¶58: Comment dire on a au niveau du personnel, notamment au niveau de l'équipe qui est censée appliquer les procédures. On a gagné en fait, en réactivité dans certaines difficultés récurrentes, sur des problèmes qu'on a mis en évidence dans les non-conformités par exemple. Lors des réunions qualités en fait, on essaie d'être plus opérationnels, réactifs et de faire évoluer le système de management qualité, en fonction de nos besoins et des exigences de nos clients. Car tout évolue tellement vite et puis les marchés il faut être réactif et obtenir des nouveaux clients et puis donc les faire évoluer.

Name: Tree Nodes\Stratégies\Adaptabilité changement

¶42: Non ça s'est fait en interne, ce sont en association avec les organismes notifiés, qui eux nous ont aiguillé. Puisque bon il y avait quand même des normes qui existaient. Alors ce n'était pas totalement connu et donc on a essayé de faire deux trois petites cessions, je ne dirais pas des stages, c'était des rencontres des formations, et de là après j'ai dis oui, cela ça me tente, ça fera

le plus qui pourra dire que demain l'on se démarquera par rapport aux autres.

¶106: Non aujourd'hui les gens, je pense que c'est une philosophie d'entreprise, il est plus facile de dire au gens de travailler bien, que faites du boulot dégueulasse. Donc quelque part, quand vous avez des gens qui sont professionnels. C'est comme cela qu'on fait, c'est comme cela que je veux, dés fois cela passe beaucoup mieux, que de leur dire allez dépêche-toi, bâcle ce travail pour qu'on passe à autre chose, c'est pas le but de l'entreprise.

¶30: Positifs dans ses normes, comment je pourrais dire pour gagner du temps, pour faire des fiches de postes, de procédures, pour que mon mari puisse appliquer des actions. Car il n'est pas du métier, il ne connaît rien à mon métier de service au restaurant.

¶34: Oh là cela va être dur, en terme de ressources humaines car je sais pas déléguer. Je suis très personnelle et justement je voudrais qu'on m'aide énormément, c'est pour ça que j'ai demandé qu'on m'aide à mettre en place des fiches, pour mieux déléguer, surtout avec mon mari et mes enfants.

Pour travailler, je voulais me remettre en question pour éviter ce que j'avais vécu avec mes parents, des conflits. Alors avec des fiches, je vais mieux expliquer à mes enfants et à mon mari ce que j'attends d'eux, car je ne sais pas trop transmettre mon savoir faire et comme cela on a chacun son rôle dans l'entreprise.

¶43: En terme de procédure qualité, cela nous aide pour éviter les conflits. Vu comme on va travailler ensemble, c'est pour ça que je vais essayer de partager le travail et à réfléchir pour avoir chacun son poste.

¶3: Ca s'est passé de manière très simple en fait kit et pack avait de nombreux clients de taille artisanale et elle-même était de taille artisanale.

¶13: La première démarche de décision, c'était la volonté de le faire de la part de la direction, en être convaincu. Moi j'étais convaincu à l'époque, que de toute façon on ne pouvait pas aller voir de gros clients, alors que les gens n'avaient pas d'outils sur lesquels s'adosser. Voilà donc, c'est bien cette manière familiale de faire ça fait la solidarité d'une équipe chacun a une culture d'entreprise, mais au bout d'un moment il faut s'arrêter ça, c'était la première démarche.

¶45: La qualité est un outil pour les ressources humaines. Vous voyez par exemple, je peux dire que les gens prennent plus le pli, plus ou moins de s'auto évaluer. Voilà on est dans le processus de ressources humaines, où on a décidé d'évaluer les salariés et de leur faire prendre conscience de leurs profils de travail, de leurs niveaux de savoir. S'ils voulaient faire des formations ou pas, donc des difficultés dans la mise en place de la norme ISO 9001 V2000. En terme de ressources humaines non au contraire la qualité a permis de formaliser les demandes que la direction pouvait avoir auprès de ses salariés, en terme d'évaluation de leurs compétences professionnelles. De formaliser également les demandes que les salariés avaient envers la direction en terme de formation d'esprit d'équipe et d'un tas de choses donc là aucune difficulté au contraire.

¶50: Pour certains salariés, ils y en a qui considèrent encore la qualité, comme une charge de travail supplémentaire. Alors que, si on la prend en terme de temps dans leurs profils de travail concret et l'idée du temps, mais ils n'acceptent pas encore l'idée que ce soit un outil sur lequel s'adosser qui leur permettent de prendre des responsabilités et de ne pas en prendre plus. Un juste équilibre donc certains la considèrent encore comme un travail, mais bon. C'était une structure familiale, c'était une structure artisanale kit et pack, donc ce qu'il y a eut de bien, c'est que la culture d'entreprise à la base, a été basée sur les relations humaines. Donc bon Jessie a intégré la qualité à ce niveau là, voilà, elle a prouvé et montré que la qualité était essentielle. Aussi pour maintenir le noyau des relations humaines à kit et pack, que chacun se contente de faire son travail correctement sans empiéter sur l'autre, que chacun prenne ses responsabilités, mais ne soit pas obligé d'en prendre qui ne le concernerait pas donc voilà.
¶51:

¶72: En termes de ressources humaines là c'est un gros pas en avant, en terme de ressources humaines, c'est ce qu'apporte la mise en place de la norme qualité. La mise en place du management par la qualité en terme de ressources humaines, ce n'est pas concret, ce n'est pas quantifiable, il y a plein de choses quantifiables, je vous en ai parlé tout à l'heure, les demandes de formation des salariés, les entretiens annuels d'évaluations réguliers. Mais ce n'est pas les points les plus positifs, les points les plus positifs en terme de ressources humaines, c'est la transparence entre la demande de la direction vis-à-vis des salariés, le feed back, la demande

des salariés vis-à-vis de la direction et son feed back. Ca veut dire
qu'avant kit et pack était ancré dans une culture d'entreprise forte et humaine. Bon mais voilà j'entends par là que lorsqu'un PDG est fatigué trois semaines il n'est pas forcement à l'écoute d'une secrétaire, qui est peut être fatiguée depuis un mois, parce que son mari à des problèmes. Donc on avait quand même une bonne tenue d'équipe, mais le système de management par la qualité a réellement rendu transparent la relation entre les différents niveaux hiérarchiques et consolidé la culture d'entreprise. Parce que l'on ne peut pas se cacher dans un système de management par la qualité, on ne peut pas se cacher dans une grosse boîte, mais dans une boîte de la taille de kit et pack. Quand c'est un PDG qui fait un entretien individuel d'évaluation, il y a dix personnes, il y a dix entretiens individuels d'évaluation. Vous pouvez être sur qu'il vaut mieux dire ce que vous avez à dire. Donc c'est ça la qualité, ça impose quelque part si on le fait bien évidement, on peut tricher ce n'est pas le problème. Si on le fait profondément cela impose la transparence dans toutes les relations hiérarchiques et cela consolide la culture d'entreprise.

¶32: Le responsable qualité travaille en relation directe avec l'équipe et donc c'est les projeteurs.
Ils sont en déplacements, c'est des tâches très compliquées, donc il ne fallait pas alourdir de procédures lourdes et puis surtout pour leur expliquer à quoi cela servait. Parce qu'au départ ils ne comprenaient pas du tout pourquoi se compliquer la vie. Comme cela donc le problème en terme administratif c'est ça, surtout réduire un maximum les procédures pour ne pas perturber la vie quotidienne de l'équipe et vivre au jour le jour donc ça premier temps.
¶62: C'est un peu difficile parce que c'est très lent, en fait à appliquer, à faire respecter, à faire comprendre, à appliquer et à faire respecter. Donc personnellement, j'ai été mise plus en avant, forcement vis-à-vis de l'équipe, j'ai réussi à avoir un peu plus de comment de crédit, plus de confiance.

Name: Tree Nodes\Barrieres\organisation

¶68: Non enfin, nous dans les structures, c'était moi qui m'en suis chargée de A à Z. C'est vrai qu'il y avait du travail de secrétariat, donc exceptionnellement après avoir délégué à quelqu'un, oui pourquoi pas. Je ne dirais pas, c'est quelque chose de pas très compliqué, puisqu' on a

toujours une trame qui est faite. Aujourd'hui, derrière tout le monde est quasiment capable de la faire, quoi sauf que la personne qui là signe, elle est responsable de sa signature et responsable devant les autres interlocuteurs.

***¶45**: Alors en terme de ressources humaines, donc je vais essayer de ne pas confondre ressources humaines et personnelles, en terme de ressources humaines, on n'a pas été confronté non plus à de grosses difficultés. La qualité est un outil pour les ressources humaines. Vous voyez par exemple, je peux dire que les gens prennent plus le pli plus ou moins de s'auto évaluer, voilà on est dans le processus de ressources humaines. Ou on a décidé d'évaluer les salariés et de leur faire prendre conscience de leurs profils de travail de leurs niveaux de savoir.*

¶32: Le problème nous, c'est qu'on est parti du principe qu'on était une petite structure et du coup on ne savait pas si cela serait, déjà qu'on était débordé, qu'on a généralement des postes multi fonction et qu'il ne fallait pas alourdir le responsable qualité de tâches trop lourdes.

41: *En terme d'implication personnelle, il faut s'y plonger dans cette norme, c'est délicat dans la mesure où en fait au départ, on sait en fait seulement une fois qu'on est organisé, structuré, on sait quand ça fonctionne naturellement. Ils étaient en place sans qu'on le sache, donc par contre pour que certaines tâches fonctionnent, il faut de l''implication personnelle il faut s'y plonger dans cette norme.*

¶40: Alors en terme de dispositifs administratifs, on n'a pas été confronté à de gros soucis de mise en place en terme de dispositifs administratifs. Alors si on réunit les ressources matérielles dans les dispositifs administratifs. C'est-à-dire oui il faut quand même les connaissances au niveau des logiciels à utiliser, il y a quelques personnes qui ont du réévaluer leurs compétences en informatiques, car lorsque Jessie a présenté des tableaux de bords, des indicateurs, des formules mathématiques, sous Excel. On peut dire que ça été une source de difficulté administrative, oui voilà c'est tout. En terme de papier, non aucune, en terme de compréhension non, avec les organismes extérieurs non, c'était très bien. Enfin voilà les principales difficultés administratives c'étaient celles qui étaient liées en informatique et la qualité nécessite un minimum de savoir faire.

¶61: Alors qu'elles ont été les sources de difficultés de cette mise en place en terme de stratégie administrative, eh bien là c'est très clair c'est la formalisation.

¶32: Deuxième temps, construire des procédures qui s'insèrent rapidement dans notre rythme de travail, c'est-à-dire que dans les cinq minutes, on sait quelles tâches sont à faire. Comment remplir, donc trouver un système aussi lisible, pour à la fois les amener à le faire sans trop sans trop râler, donc ça. Et puis aussi l'objectif, c'était aussi de montrer à nos clients, comment nous on fonctionnait et comment nous on travaillait, avec le système de management de la qualité. Donc là aussi, on a énormément travaillé pour leur montrer notre méthode de travail, donc on est structuré de façon à leur rendre un produit dans les temps finis, avec des certificats de contrôles et des certificats de conformités tout ça dans le cadre de notre système de management par la qualité..

¶71: Là ça se rejoint énormément, dans la mesure où gagner de l'argent en fonction de ce que l'on sous traite, là aussi comment dire on a revu notre panel de sous traitant, on est de plus en plus exigeant. Et nous à notre tour, on exige de ces fournisseurs qu'ils soient certifiés, en gage de confiance. Oui de plus c'est plus rassurant on va dire, c'est plus difficile dans notre secteur d'activité, car c'est des toutes petites entreprises qui n'ont pas les moyens, c'est trop lourd en fait pour elles. Administrativement donc là aussi c'est très difficile.

Name: Tree Nodes\Barrieres\Financiers

>

¶59: Beaucoup d'investissements personnels par ce qu'au niveau financier, je dirais que ça ne m'a pas beaucoup coûté. A part du temps, bien ça a un coût certainement, mais quelque part les retombées aussi financières elles ne sont pas aussi quantifiables, puisque est ce que l'on aurait eu les marchés, si l'on avait eu ou pas eu aujourd'hui. On est incapable de dire si c'est notre réputation de qualité qui nous fait que nos clients nous font confiance et continuent à nous faire travailler.

¶81: En terme de coût, c'est je le fait ou je ne le fait pas, si l'on veut le faire il faut aller au bout de ça, c'est une évidence en terme de coût financier, ce n'est pas énorme c'est plus en terme d'implication personnelle.

¶116: Du temps oui c'est plus cher, de toute façon on le vend pas au prix que cela coûte mais

encore une fois, quand on sait que le jeu en vaut la chandelle, l'estimer en prix il est difficile. On passe du temps sur un dossier, on peut passer du temps sur un dossier que l'on ne vendra pas non plus en affaire, c'est-à-dire que ce sera du temps de perdu. Un moment donc le temps perdu, on ne le compte pas chez nous. Si vous voulez donc, à un moment ou à un autre ce temps là on sait qu'on le passera, mais ça ne fait rien, on sait aussi que demain, s'il y avait un souci, s'il faut fournir du matériel, s'il faut avoir une traçabilité, le temps de recherche sera beaucoup plus court. Donc quelque part on pourra le rentabiliser, on pourra le vendre on pourra retrouver donc quelque part c'est un gain difficilement quantifiable mais de toute façon il y a un gain parce que la structure est faite pour que la recherche soit facilitée.
¶117:

¶13: La deuxième, c'était une démarche financière à savoir est ce que l'on pouvait se le permettre. Donc on a vu que l'on ne pouvait pas se le permettre sous tous les angles. Que par exemple, la voie de la facilité pour la qualité pour nous, eh bien c'était inaccessible donc il fallait là, travailler plus en profondeur avec des amis, avec des stagiaires, donc le second point de la démarche, c'était de structurer l'aspect financier dans lequel on allait prolonger la qualité.

¶33: Alors ça été vraiment un coût très raisonnable, je pense que si on réunit tous les coûts actuels, on doit être à alors, attendez que je ne vous dise pas de bêtises, on doit être à l'heure actuelle à 6500 euros voilà 6500 /7000 euros.

¶28: Donc environ 15 000 à 16 000 euros pour la formation avec Gascogne Environnement et puis les audits en fait voir où cela en était.

¶45: Ça a un coût forcement, puisque et bien c'est 7000 euros de formation forcement, donc et après il y a toutes les revues de direction, cela prend du temps mine de rien. Oui en terme de réunion qualité pour la mise en place, généralement on fait appel à toute l'équipe de travail donc ça a un impact et quand on a fait appel à Sylvie Martinet de Guyenne Environnement ça a un coût c'est obligatoire.

Name: Tree Nodes\Barrieres\Espace temporel

¶81: *En terme de coût c'est je le fait où je ne le fait pas si l'on veut le faire, il faut aller au bout de ça, c'est une évidence en terme de coût financier, ce n'est pas énorme, c'est plus en terme d'implication personnelle*.

¶116: *Du temps oui plus cher de toute façon, on le vend pas au prix que cela coûte, mais encore une fois quand on sait que le jeu en vaut la chandelle. L'estimer en prix il est difficile on passe du temps sur un dossier, que l'on ne vendra pas non plus. En affaire c'est-à-dire que ce sera du temps de perdu, donc le temps perdu on le compte pas chez nous. Si vous voulez donc à un moment ou à un autre, ce temps là on sait qu'on le passera, mais ça ne fait rien, on sait aussi que demain, s'il y avait un souci le temps de recherche, s'il faut fournir du matériel, s'il faut avoir une traçabilité, le temps de recherche sera beaucoup plus court. Donc quelque part on pourra rentabiliser, on pourra le vendre, on pourra le retrouver donc quelque part, c'est un gain difficilement quantifiable, mais de toute façon il y a un gain parce que la structure est faite pour que la recherche soit facilitée.*

¶18: *On a travaillé sur trois mois pour les aspects juridiques, comptables, des dossiers avec la boutique. Sur les fiches de postes et les procédures, après la reprise du restaurant est prévue pour octobre 2008 si tout va bien.*

¶29: *Alors le temps de mise en place de la démarche, le temps avant le temps de mise en place de toute cette démarche là, je dirais trois bon mois oui cela a pris trois mois entre le temps de la décision, de ce dire bon, on va faire de la qualité et réunir tous les outils pour commencer à entreprendre*.
: ¶24: *Oh là ça a pris plus d'un an et demi, pour aboutir à quelque chose de concret et l'année dernière en 2007, donc quand on a eu notre réviseur avec l'audit, donc au cours de l'audit on a vraiment pu mettre en place toutes nos bases être sûrs de nous là oui.*
D'implication personnelle il faut s'y plonger dans cette norme.